

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

**Varhaiskasvatuskeskuksen johtajasta päiväkodin johtajaksi  
- selviytymisprosessi muutoksessa**

Kasvatustieteiden yksikkö  
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma  
RIIKKA AHO  
Helmikuu 2015

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

RIIKKA AHO: Varhaiskasvatuskeskuksen johtajasta päiväkodin johtajaksi – selviytymisprosessi muutoksessa

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 59 sivua 3 liitesivua

Helmikuu 2015

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten varhaiskasvatuskeskusten johtajat kokivat työnkuvansa muutosprosessin ja selviytyvänsä muutoksesta. Tutkimus toteutettiin keski-suuressa kaupungissa, jossa lakkautettiin yhden johtajan mallilla toimineet varhaiskasvatuskeskukset. Uusi lasten ja nuorten palvelualue aloitti toimintansa vuoden 2014 alussa ja varhaiskasvatuskeskukset muuttuivat nimeltään päiväkodeiksi. Uudessa johtamisen mallissa päiväkodin johtajat johtavat pareittain jakaen johtajuuden. Uuden mallin myötä myös varhaiskasvatuskeskusten johtajien ammattinimike muuttui päiväkodin johtajiksi. Johtajuus jaettiin siten, että toinen johtajista vastaa asiakkuusprosesseista eli päiväkodin pedagogisesta johtamisesta ja toinen johtaja vastaa päiväkodin talouden ja hallinnon johtamisesta.

Tutkimuksen teoriaosassa kuvataan muutosprosessia muutoksen, muutosjohtamisen ja ryhmän muutoksen avulla. Päiväkodin johtajat olivat tutkimuksessa muutoksen kohteita. Selviytymisen käsitettä kuvataan selviytymisen määrittelyn ja selviytymiskeinojen avulla. Varhaiskasvatuksen johtaminen -luvussa kuvataan johtamista yleensä, johtamista varhaiskasvatuksessa ja johtamista tutkimuskaupungissa.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimuksessa on myös narratiivisia piirteitä, sillä tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemäntoista päiväkodin johtajaa sähköpostitse ja johtajat vastasivat haastattelukysymyksiin kertoen vapaasti omin sanoin. Sähköpostihaastattelu toteutettiin kuuden kuukauden aikana muutosvaiheessa, lokakuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana, ja sähköpostihaastattelu lähetettiin kaikille tutkimuspaikkakunnan päiväkodin johtajille. Tutkimuksen aloitusajankohdaksi valittiin lokakuu 2013, sillä varhaiskasvatuskeskusten johtajien yhteistoimintaneuvottelut olivat juuri päättyneet ja yhteistoimintaneuvotteluiden sekä johtajien tekemien osaamiskartoitusten perusteella uudet työnkuvat alkoivat selvitä tuleville päiväkodin johtajille. Tulosten analyysivaiheessa haastatteluvastaukset pelkistettiin, jonka jälkeen ne luokiteltiin ala- ja yläluokkaan. Tutkija etsi haastatteluvastauksista positiivisia, negatiivisia sekä neutraaleja vastauksia, jotka näkyvät tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimustuloksissa tuli esille se, että muutosprosessin valmistelu on olennainen osa itse muutosta. Tässä tutkimuksessa kohteena ollut johtajuuden mallin muutos ei ollut riittävän hyvin valmisteltu johtajien kokemana, vaan herätti paljon kysymyksiä, mutta myös selkeätä muutosvastarintaa. Muutoksen tarkoitus jäi muutoksen kohteena oleville johtajille epäselväksi. Tutkimuspaikkakunnalla oli siirretty tilaaja-tuottajamalliin vuonna 2009 ja muutosprosessi sen suhteen oli vielä kesken. Muutoksen tulisi olla hyvin johdettu, mutta näin ei tutkittavien mielestä ollut, kukaan ei ottanut vastuuta muutosprosessista eikä sitä johtanut kukaan. Päiväkodin johtajien työnkuvan muutos oli tutkimusvaiheessa hyvin alkuvaiheessa, joten osa tutkittavista odottikin ajan kulumisen tuovan selvyttä johtamiskuvioihin. Päiväkodin johtajien selviytymisprosessi oli selkeästi tutkimuksen päättyessä vielä kesken. Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista seurata, miten päiväkodin johtajien selviytymisprosessi etenee ja selkiytyvätkö tutkimushetkellä hyvin epäselvät työnkuvat. Päiväkodin johtajien esimiehillä on vielä suuri työ ja vastuu työnkuvien selkiyttämisessä.

Avainsanat: muutos, selviytyminen, varhaiskasvatuksen johtaminen, jaettu johtaminen, tapaustutkimus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>MUUTOSPROSESSI .....</b>	<b>6</b>
2.1	MUUTOS.....	6
2.2	MUUTOSJOHTAMINEN .....	7
2.3	RYHMÄN MUUTOS .....	9
<b>3</b>	<b>SELVIITYMISEN KÄSITE .....</b>	<b>12</b>
3.1	SELVIITYMINEN .....	12
3.2	KEINOJA SELVIITYÄ .....	13
3.3	SELVIITYJÄPROFIILIT .....	15
<b>4</b>	<b>JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA .....</b>	<b>17</b>
4.1	JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ .....	17
4.2	VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMINEN .....	19
4.3	JAETTU JOHTAMINEN.....	21
4.4	PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN TYÖNKUVAT TUTKIMUSPAIKKAKUNNALLA .....	23
4.5	VARHAISKASVATUKSEN PÄÄTÖKSENTEKO TUTKIMUSPAIKKAKUNNALLA.....	24
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
5.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTONHANKINTA JA AIKATAULU .....	27
5.2	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS .....	29
5.3	TAPAUSTUTKIMUS.....	30
5.4	TUTKIMUKSEN NARRATIIVISUUS .....	31
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>34</b>
6.1	AINEISTON KÄSITTELY JA LUOKITTELU .....	34
6.2	TUTKIMUSAINESTON ANALYSOINTI.....	37
6.2.1	<i>Positiivista uteliaisuutta.....</i>	<i>37</i>
6.2.2	<i>Uskoa tulevaan .....</i>	<i>38</i>
6.2.3	<i>Uuden ja vanhan käytännön ristipaineessa .....</i>	<i>39</i>
6.2.4	<i>Muutos on alkanut .....</i>	<i>41</i>
6.2.5	<i>Kritiikkiä ja armollisuutta.....</i>	<i>43</i>
6.2.6	<i>Muutoksen haasteellisuus .....</i>	<i>44</i>
6.3	TULOSTEN TARKASTELUA MUUTOSPROSESSISTA SELVIITYMISEN KANNALTA.....	46
<b>7</b>	<b>POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>49</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>53</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>57</b>

# 1 JOHDANTO

Postmoderni yhteiskunta vaatii jatkuvaa muutosta. Ihmisen on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen niin työelämässä kuin elämässä yleensäkin. Puhutaan elinikäisestä oppimisesta, mikä vaatii sopeutumista jatkuvaan muutokseen, kun työelämä muuttuu ja luo uusia vaatimuksia. Muutos voidaan kokea joko uhkaksi tai mahdollisuudeksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan keskisuuren suomalaisen kaupungin varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien johtajien henkilökohtaista selviytymisprosessia muutostilanteessa. Tutkimuspaikkakunnalla lakkautettiin vuoden 2014 alusta varhaiskasvatuskeskukset ja niiden tilalla tulivat päiväkodit sekä niiden jaettu johtajuus. Aiemmin johtajat ovat vastanneet niin hallinnollisesta kuin pedagogisesta johtamisesta kokonaisvaltaisesti. Johtajuus jaettiin siten, että toinen johtaja vastaa asiakkuusprosesseista, joihin kuuluvat päiväkodin pedagoginen johtaminen sekä asiakkaiden kanssa toimiminen. Toinen johtaja vastaa talousjohtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta.

Työssä jaksamisesta on keskusteltu paljon julkisuudessa, yksi suuri syy tähän on se, että lähitulevaisuudessa eläkeikää tulisi nostaa uuden eläkeratkaisun myötä. Työuupumus ja mielenterveyden järkkyminen ovat syitä ennenaikaiselle eläkkeelle jäämiseen. Miten muuttuvat työnkuvat vaikuttavat työntekijän selviytymiseen ja työssä jaksamiseen? Yhteiskuntamme on yhä kiireisempi ja epävakampi. Jotta ihminen jaksaa hoitaa velvoitteensa alati muuttuvassa yhteiskunnassa, häneltä edellytetään valmiuksia kohdata ja käsitellä muutoksia. Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi ihmisen jaksamista tukevat erilaiset häntä ympäröivät tekijät. Jaksaminen on yksi vaatimus nykypäivän työntekijälle. Laajentunut työnkuva asettaa työntekijälle myös muitakin kuin jaksamiseen liittyviä vaatimuksia. Työelämä vaatii sopeutumista alati muuttuviin olosuhteisiin. Selviytymistä on tutkittu vähemmän kuin jaksamista. Selviytyminen on laajempi käsite kuin jaksaminen. Selviytymiseen liittyy se, että selviytyjä etsii itse aktiivisesti keinoja vaikuttaa eri tekijöihin fyysisessä, psyykkisessä ja sosiaalisessa ympäristössään (Aho 2011).

Selviytyminen on subjektiivisesti koettu ilmiö ja siksi tutkimuksessa tulee näkyä jokaisen johtajan omat kokemukset, ajatukset ja tunteet. Tarkastelun kohteena on se, miten varhaiskasvatuskeskusten johtajat, uudelta nimikkeeltään päiväkodinjohtajat, kokevat selviytyvänsä työnsä muutoksesta ja kasvavansa uudenlaiseen johtajuuteen. Tutkimuksen

tarkasteluajankohta on lokakuusta 2013 maaliskuuhun 2014, muutama kuukausi ennen varsinaista muutosta ja muutama kuukausi muutoksen jälkeen. Ajanjakso muutoksen seurantaan on lyhyehkö ja antaakin vain pientä suuntaa siitä, miten johtajat muutokseen suhtautuvat. Tarkoituksena on kuvata johtajien tuntemuksia ennen muutosta, kun tarkkaa tietoa ei vielä ole ja ensivaikutelmia muutoksen jo tapahduttua. Muutos vaatii aina aikaa, sillä selkeätä kuvaa esimerkiksi tutkimuspaikkakunnan varhaiskasvatuksen johtamisen muutosprosessista ja sen toteuttamisesta ei ollut kenelläkään, vaan paikkakunta on luomassa aivan uudenlaista varhaiskasvatuksen johtamisen mallia.

## 2 MUUTOSPROSESSI

Muutoksessa ei ole mitään uutta ihmiselle. Elämä ja nykyisin myös työelämä on jatkuvaa muutosta, johon ihmisen on sopeuduttava. Muutokseen voi suhtautua monella eri tavalla ja suhtautumiseen vaikuttavat monet eri asiat. Muutoksen taustalla on aina uuden oppiminen niin ajattelussa kuin käyttäytymisessäkin.

### 2.1 *Muutos*

Muutos on postmodernin yhteiskunnan keskeinen teema. Muutos on nopeaa, hallitsematonta ja se koetaan jopa uhkaavana. Vaatimuksena on ihmisen elinikäinen oppiminen, jotta pysytään mukana muutoksessa. Johtaja tarvitsee etiikkaa, tervettä järkeä, intuitiota, luovuutta ja muistia selviytyäkseen työstään nyt ja tulevaisuudessa (Lehkonen 2009, 85).

Onko muutos sitten hyvä vai paha asia? Se ei ehkä ole kumpaakaan, mutta se miten muutos koetaan, riippuu tilanteesta, muutoksen laajuudesta ja ihmisestä, jota muutos koskee. Miten muutoksen kohteena oleva ihminen kokee muutoksen, onko se uhka vai mahdollisuus. Kokemus muutoksesta voi liittyä järkeen tai tunteeseen. Muutos voi olla paha asia, jos ihminen on kovin turvallisuushakuinen, ”vain töissä täällä”, oppimiskyky ihmisellä on huono eikä muutoksia ole koettu, muutoshalukkuus on jo käytetty aiemmin eli ihminen on ikään kuin imetty kuiviin. Muutos on aina paha asia, jos se perustuu väärin päätöksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vähäiseen tietoon. Erityisen vaarallista on tehdä muutoksia, jos ratkaistaan väärää ongelmaa, vaikka muutos ja ongelman ratkaisu tehtäisiin oikeaoppisesti. Asiat eivät kuitenkaan koskaan ole mustavalkoisia, vaan hyvin monisyisiä (Erämetsä, 2003, 18–19).

Muutoksen voidaan katsoa olevan joko mahdollisuus tai uhka yksilölle tai yhteisölle, katsantokannasta riippuen. Muutokset voivat olla hitaita, pieniä ja helposti sulateltavia tai ne voivat olla nopeita, suuria tai perustavanlaatuisesti asioita muuttavia. Rajuja muutoksia voidaan kutsua kriiseiksi ja ne ovat lisääntyneet suomalaisilla työpaikoilla (Saarelma-Thiel 1994). Jatkuvassa muutoksessa eläminen ja perustehtävän jatkuva muuttuminen voivat viedä inhimillisiä voimavaroja kohtuuttomasti. Globaalien, kansallisten ja yritysten muutosten lisäksi voimavaroja voivat koetella myös urakriisit ja elämänkriisit. Lähteenmäen (1995, 35) määritelmän mukaan

urakriisi on subjektiivinen kokemus, jolla tarkoitetaan sellaista vaihetta, jossa yksilön ammatillinen identiteetti on muutostilassa. Urakriisin voi joutua kohtaamaan myös silloin, kun yksilö joutuu luopumaan ammattiroolistaan, koska se voi aiheuttaa myös tunteen identiteetin vaarantumisesta tai epäjatkuvuudesta. (Leppänen 1997, 60–61.)

Muutoksessa on olennaista se, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka päämäärä saavutetaan. Ensin pitää olla selvillä muutoksen tarpeellisuus ja luotava visio tulevaisuudesta. Muutoksen on tuettava organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa. Lisäksi muutoksen on täytettävä organisaation hyväksymät yleisarvot ja toimintaperiaatteet. Uusi toimintakuva edellyttää avointa kommunikaatiota, spontaaneiden ideoiden huomioimista sekä päätöksen tekemistä muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Muutos pitää olla eksplikoidusti muotoiltu taustojen ja tavoitteiden suhteen ja sillä pitää olla myös tulevaisuuskuva. Muutoksesta pitää olla konkreettinen suunnitelma. Muutoksen avainkohtia ovat ihmiset, resurssit ja arviointi. (Luomala 2008, 5.)

Onnistuneen muutoksen elementteinä voidaan pitää kokemuksia muutoksesta, elämistä muutoksessa sekä odotuksia muutoksesta. Tähän onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat tiedottaminen, osallistuminen, vaikuttaminen sekä motivaatio. Muutosta tulee johtaa vuorovaikutteisesti, siten että muutoskohteena olevat tuntevat tulevansa kuulluksi. Muutoksessa olennaisia ovat myös riittävät resurssit; aika, tieto sekä osaaminen. (Luomala 2008, 14.)

Muutokseen suhtautuminen vaihtelee, mutta yleisimmän muutos etenee shokki- ja totutteluvaiheesta uuteen vaiheeseen, joka koetaan uutena mahdollisuutena. Kun muutoksen kohteena olevat ihmiset otetaan mahdollisimman varhain mukaan muutoksen käytännön suunnitteluun ja toteutukseen, niin suhtautuminen muuttuu positiivisemmaksi. Viestintä ja tiedottaminen ovat ehdottoman tärkeitä muutoksen edetessä. (Luomala 2008, 16.)

## *2.2 Muutosjohtaminen*

Esimiehen rooli on muutoksessa olennainen, sillä esimies on ikään kuin muutoksen hermokeskus, joka tulkitsee ylemmän johdon päätöksiä ja muutoksen mahdollisia kohteita. Esimies on myös muutoksen roolimalli, muutosohjaaja. Esimiehen tehtäviin kuuluu hyvän ilmapiirin luominen ja hänen on myös tuotava esille tehtävämuutokset sekä huolehdittava niissä mahdollisesti esiin tulevista ristiriidoista. Lähtötilanne muutoksessa sanelee pitkälti sen, miten muutokseen suhtaudutaan. Jos työntekijöiden tarpeista on huolehdittu, on muutosta helpompi lähteä toteuttamaan. Näitä tarpeita ovat ilmapiiri, työhyvinvointi sekä osaaminen. Johdon ja esimiesten tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa, heillä on riittävä

osaaminen ja työkyky tehtävien toteuttamiseen. Jos työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon, työ tuntuu mielekkäämmältä ja työntekijä kokee myös tulevansa arvostetuksi. Aina on kuitenkin olemassa henkilöitä, joiden on vaikeampi selvitä organisaatiomuutoksesta ja tämä vaatii erityisosaamista muutosjohtamisessa. Huomioitava on terveyteen, hyvinvointiin, osaamiseen ja työllistymismahdollisuuksiin liittyvät asiat. Esimiehen keskeinen tehtävä on huolehtia oman työyhteisön hyvinvoinnista ja toimivuudesta jo ennen organisaatiomuutosta, sillä tämä on paras keino selviytyä tulevista muutoksista (Pahkin & al 2013, 6).

Lehkosen (2009, 85–86) mukaan muutoksen johtamisessa olennaista on se, että johtaja kykenee kehittämään muutosta koskevia innovatiivisia ideoita, uusia tapoja ajatella ja toimia sekä osaa etsiä ratkaisuja luovasti. Lisäksi henkilöstö on saatava motivoitua kohti muutosta ja toimimaan kohti visiota. Henkilöstön psykologinen voimaantuminen on edellytyksenä uudelle luovalle oppimiselle. Tämä on perustana henkilöstön uskoon oman toimintansa vaikuttavuuteen, kyvykkyyteen, merkittävyyteen ja itsemääräämisoikeuteen. Onnistuneen muutosjohtamisen välineeksi voidaan nostaa ns. transformatiivinen johtajuus. Transformatiivinen johtajuus perustuu ihannointiin perustuvaan vaikutusvaltaan, inspiroivaan motivointiin, henkiseen stimulointiin ja yksilöiden huomioonottamiseen. Transformationaalinen johtaja ottaa työskennellessään huomioon työntekijän itsemääräämisoikeuden ja johtaa sitä kautta muutosprosesseja, samalla edistäen henkilöstön voimaantumista. Tällaiseen työskentelytapaan kuuluu avoimuus, toimintavapaus, rohkaiseminen sekä pyrkimys turvallisuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen.

Muutoksesta puhutaan paljon ja lähes kaikki muutosjohtamisen kirjat voidaan lukea määrittelemättä muutosta lainkaan. Kaikki toiminta on täynnä muutosta, koko elämämme on täynnä muutosta. Muutosta voidaan tarkastella jakamalla se neljän tasoon. Ensimmäinen taso on yksilön muutos eli ”self management”-tyyppisten asioiden muuttamista. Tämä tarkoittaa sitä, kun jotakin olemassa olevaa taitoa muutetaan aiemmasta toiseen suuntaan. Toinen tähän liittyvä vaikeampi muutos koskee sitä, miten omaa persoonaa tai arvoja pyritään muuttamaan. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin. Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä taktisia muutoksia, jotka eivät koske koko organisaatiota. Esimerkkinä tällaisesta voisi olla uuden järjestelmän käyttöönotto osaksi prosessia. Useimmat muutokset organisaatioissa ovat toisen tason muutoksia. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia, jotka edellyttävät kehitystä ja muutosta yrityksen tavoissa toimia sekä ihmisen kollektiivisessa ajattelussa. Strategisissa muutoksissa olennaista on realismi. Strateginen muutos on aina hyvin laaja muutos, joka koskettaa monia eri osa-alueita esimerkiksi yrityksessä. Neljäs muutoksen taso on vaikein ja hitain. Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa ja hidasta, sillä arvojen ja uskomusten muuttaminen on hyvin



pitkäkestoinen prosessi. Kulttuurin tulisi kehittyä hitaasti, pala palalta, pienin askelin. (Erämetsä 2003, 24–25.)

Johtaminen jaetaan usein managementiin eli asioiden johtamiseen ja leadershipiin ihmisten johtamiseen. Käytännössä kyse on kuitenkin hyvin minimaalisesta erosta. Asiat tapahtuvat, kun ihmisiä johdetaan. Johtajat eivät voi olla joko asioiden johtajia tai ihmisten johtajia, vaan heidän täytyy hallita molemmat osa-alueet. Rationaalisuuden lisäksi ihmisiä johdetaan hyvin pitkälti tunteiden, arvojen, asenteiden, motivoitumisen ja persoonallisten tekijöiden kautta, kokonaisuutena. Managementiksi kutsuttu johtaminen on asioiden suunnittelua ja sisältää aikatauluttamista, tavoitteistamista, analysointia ja skenaarioiden luomista. Nämä asiat kuitenkin viedään käytäntöön leadershipillä eli ihmisten kautta ja myötävaikutuksella. Olemassa onkin vain yhtä johtamista, joka vaihtelee tilanteen, tavoitteen ja ihmisten mukaan. Muutosjohtamisesta on puhuttu change managementinä, joka on johtanut siihen, että muutoksia viedään eteenpäin taitamattomasti ihmisnäkökulmasta katsottuna. Muutoksessa ei tällöin tunnisteta eikä tunnusteta ihmisten motivoitumisen ja tuntemusten merkitystä muutoksessa. Pahimmillaan inhimilliset tunteet kielletään, koska niistä ei tarvitse välittää, ne eivät ole relevantteja rationaaliselle ajattelulle ja ne voivat toimia jopa esteenä tulevalle muutokselle. Ihmisen johtamisen lähtökohtana toimii oma ihmiskäsitys. Millaisena näet muut ihmiset, on perusta omalle ihmiskäsitykselle ja on olennainen osa myös johtamisessa. Ihmisiä tulisi johtaa niin, että se perustuu terveeseen ihmiskäsitykseen. Johtamisen ihmiskäsitys voidaan kuvata hyvin johtamista ajatellen, sillä ihmisellä on mittaamaton arvo, hän on vastuullinen, mutta myös vajavainen sekä omaa oppimiskykyä. (Erämetsä 2003, 86–88.)

## *2.3 Ryhmän muutos*

Tässä kappaleessa kuvataan ryhmän muutosta, sillä tutkija päätteli, että varhaiskasvatuskeskusten johtajat muodostavat ryhmän, joilla on ollut samanlainen työnkuva. Uuden johtamismallin mukaan aiemmin ollut johtamismalli jaetaan kahdeksi erilaiseksi malliksi johtaa, jolloin myös työnkuvat muuttuvat.

Arikosken (2007, 15–16) mukaan yhden ihmisen kyky oppia ei enää riitä nykyisessä työelämässä, sillä hallittavat asiakokonaisuudet ovat niin suuria. Esimiehen tehtävä onkin rekrytoida taitavia osaajia ja esimiehen tehtäväksi jää johtaminen. Johtamisessa on olennaista se, että esimiehellä on selkeä näkemys päämäärästä ja tavoista päämäärää kohti etenemiseen. Onnistunut johtaminen perustuu visioiden ja strategioiden lisäksi siihen, että ihmiset osallistuvat niiden toteuttamiseen aidosti. Ihminen on otettava huomioon kokonaisvaltaisena, mukaan lukien

tunteet. Muutoksen johtamisessa on olennaista se, että johdetaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteiden takia epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Esimiehen tehtävä ei ole helppo, sillä hän johtaa kokonaista ryhmää, ei vain yhtä ihmistä. Ryhmä on enemmän kuin osiensa summa ja siksi ryhmän toimintaa on vaikeampi ennakoida kuin yksittäisen henkilön. Aiemmat kokemukset muutoksesta voivat helpottaa ryhmän selviytymistä vaivattomammin muutoksesta, mutta suurin syy hyvälle selviytymiselle on se, että ryhmä on toimiva jo ennen muutosta.

Ryhmän muutoskyvyllä on olemassa kolme tunnusmerkkiä: laaja-alainen osaaminen, luottamus reiluuteen sekä kyky korjata omaa toimintaa keskustelun avulla. Laaja-alainen osaaminen ja osaamisen syvyys määrittelevät hyvin pitkälti sen, millaiset edellytykset ryhmällä on suunnata toimintaansa uudelleen, kohti muutosta. Osaamista tarvitaan omalla erikoisalalla, mutta myös laajemmalti muilla osa-alueilla. Esimies voi kehittää ryhmän muutosvalmiutta luomalla ryhmällä sellaiset olosuhteet, joissa on mahdollista kehittää osaamistaan myös laajemmin ja tietoisuutta muiden ryhmän jäsenten osaamisesta. Luontevimmin tämä käy ryhmän yhteisten työtehtävien kautta, jolloin kaikkia tuovat osaamisensa yhteisen hyvän vuoksi. Aidosti yhdessä työskenteleminen on tärkeää. (Arikoski 2007, 16.)

Työyhteisön reiluus vahvistaa ryhmän oppimista muutostilanteessa. Reiluus määritellään siten, että kaikki omiin erikoisalueisiinsa perehtyneet jakavat osaamisensa muille ryhmän jäsenille. Tällä tavoin kaikki hyötyvät muidenkin oppimisesta. Avoin tiedottaminen ja luottamus reiluuteen ovat muutostilanteessa ensisijaisen tärkeitä. Tämä on yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä muutostilanteessa, sillä luottamuspula johtaa kiistoihin ihmisten välillä sekä usein myös heikkenevään toimintaan. Esimiehen tulee toimia reilusti myös muutosten välissä. Aiemmat kokemukset toiminnan reiluudesta ovat tärkeitä myös siksi, etteivät ryhmän jäsenet kuvittele tulevansa väärin kohdelluiksi. Päätösten teko ja päätösten toteuttaminen oikeudenmukaisuuden periaatteiden mukaan edistävät reiluuden kokemusta. Palkkiot ja niiden jakautuminen oikeudenmukaisesti ovat toinen olennainen tekijä. Palkkioiden tulee olla ymmärrettävissä suhteessa tehtyyn työhön ja niiden perusteet ovat kaikkien tiedossa. (mt. 2007, 17.)

Kolmas ryhmän muutoskyvyn tunnusmerkki on kyky korjata omaa toimintaa keskustelun avulla. Oman toiminnan korjaamisen peruspilariksi voidaan laskea kommunikointi. Keskustelun taso määrittelee pitkälti sen, miten toiminta pystytään korjaamaan. Keskustelu voi olla kinastelua siitä, kuka on oikeassa. Vastakohtana edelliselle voidaan pitää kohteliasta keskustelua, jossa yksimielisyys syntyy hyväksymällä yhden ihmisen mielipiteet täysin. Kohtelias keskustelu ei kuitenkaan auta ongelmien ratkaisua, vaan heikentää ryhmän mahdollisuuksia korjata tilanne. Taitavalla keskustelulla, jossa esitetyt mielipiteet perustellaan, vievät keskustelua eteenpäin ja luovat perustan hyvälle muutokselle. Arkityössä on kuitenkin vaikeinta saavuttaa keskustelun

korkein taso, dialogi. Dialogi edellyttää yhdessä ajattelua ääneen ja siten kommentit jalostavat toisiaan. Ryhmä, joka on sisäistänyt taitavan keskustelun periaatteet, on emotionaalisesti vaativampi esimiehen kannalta muutostilanteessa kuin kohteliaaseen keskusteluun tottunut ryhmä. Kohteliaaseen keskusteluun tottuneen ryhmän muutoksesta tulee näennäisempi ja pinnallisempi kuin taitavaan keskusteluun tottuneen ryhmän, sillä muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä ei ole käyty syvällisesti läpi. Esimiehellä on useita tapoja vaikuttaa ryhmän keskustelun tasoon, hän voi järjestää tilaisuuksia, joissa asioita käydään yhdessä läpi, rohkaista ryhmän jäseniä ilmaisemaan käsityksiään ja esimies voi osoittaa omalla käytöksellään, että kaikkien mielipiteillä on merkitystä. (Arikoski, 2007, 18-19.)

# 3 SELVIYTYMISEN KÄSITE

Ahon (2011, 185–192) mukaan selviytymisellä tarkoitetaan aktiivista ja päämäärätietoista toimintaa jaksamisen eteen. Selviytyminen on jaksamista, mutta myös erilaisten ongelmien ja vaikeuksien voittamista. Ainoastaan työhön selviytymistä ei voida rajata. Ihmisen on selviydyttävä kokonaisvaltaisesti elämässään. Selviytymisen käsitteeseen voidaan liittää ihmisen omakohtainen halu kehittyä ja uudistua. Persoonallisilla ominaisuuksilla, elämäkatsomuksella sekä erilaisilla ulkoisilla avuilla on vaikutusta selviytymiseen. Selviytyminen on subjektiivinen käsitys ja siihen liittyy myönteisyys niin elämässä yleensä kuin työssäkin. Työelämässä selviytyminen tarkoittaa sitä, että ihminen kokee työnsä mielekkäänä ja kokee, että työstä voi nauttia. Selviytyminen vaikeista tapahtumista on oppimistapahtuma, jossa voi kehittyä ihmisenä. Oman selviytymisen voi huomata ehkä vasta sitten, kun huomaa ympärillään ihmisiä, jotka eivät selviydy. Koulutus ja työyhteisön tuki ovat ensiarvoisen tärkeitä selviytymisen kannalta.

## 3.1 *Selviytyminen*

Selviytyminen ja jaksaminen ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Jaksaminen on ollut enemmän pinnalla 2000-luvun tutkimuksissa. Jaksaminen on mielletävissä enemmänkin kielteisenä merkityksenä, kun taas selviytymisellä on myönteinen ja aktiivinen merkitys. Jaksaminen on olemista ja selviytyminen puolestaan tekemistä (Aho 2011, 89).

Lehkonen (2009, 114–116) tarkastelee väitöskirjassaan selviytymisen käsitettä arvojen näkökulmasta. Väitöskirja tarkastelee rehtorien selviytymistä yksilöllisten arvojen sekä niiden suhdetta rehtorin toimintaympäristön arvoihin, näiden tulkintaa sekä toisaalta subjektiivista selviytymisen kokemusta. Lehkonen pitää toivottavana, ettei rehtorin selviytymistä pidetä ainakaan ensisijaisena päämääränä rehtorina toimimiselle, vaan selviytyminen on seuraus päämäärien saavuttamisesta. Päämäärän saavuttaminen ei tee ihmisestä selviytyjää, vaan selviytymistä tarkastellaan päämäärään pääsyn suhteen myös käytettyjen keinojen kannalta.

Arvojen keskinäinen järjestys saattaa muuttua tilanteen muuttuessa, ihmiset myös arvostavat asioita eri tavoin. Seurauksena on, että minkä yksi ihminen kokee selviytymisenä, toinen taas ei koe selviytyvänsä. Sopivaa työtä ja työympäristöä pidetään yleisesti yhtenä tyytyväisyyden

lähteenä ja sen on koettu tukevan myös terveyttä. Työn on todettu sisältävän ainakin kuusi hyvinvoinnin kannalta olennaista asiaa: mahdollisuus päämääräsuuntaiseen toimintaan, vaihtelu elämään, jäsentynyt ajankäyttö eli työ ja vapaa-aika vuorottelevat, mahdollisuus sosiaalisiin suhteisiin, yhteiskunnallisen aseman luominen sekä työstä saatava taloudellinen palkkio. Työstä uupuminen eli selviytymättömyys johtuu mahdottomista päämääristä eli ihmisen on ponnisteltava äärirajoilla jatkuvasti. Kokonaisvaltaisesti työlleen omistautunut henkilö usein uupuu, jos päämääränä ovat vielä lisäksi idealistiset tavoitteet ja työnilo. Selviytymiseen on yhteydessä myös itsearvostus. Epärealistiset tavoitteet ja liika peräänantamattomuus sekä liika yrittäminen johtavat siihen, että elämänpiiri kaventuu ja iloa ei enää löydy työn viedessä kaiken vapaa-ajan. Lopulta työntekokaan ei enää suju, vaan hyvätkin asiat menettävät merkityksensä (Kalimo 1987, 29–37; Lehtonen 2009, 118–119).

### *3.2 Keinoja selviytyä*

Aho (2011, 187–190) kuvaa väitöskirjassaan opettajan selviytymistä tukevia persoonallisia ominaisuuksia, joita ovat sosiaalisuus ja vuorovaikutustaidot, myönteisyys, ammatti-identiteetti, muutoshalu ja muutuskyky. Luovuus, itseluottamus sekä innostuneisuus ovat opettajalle olennaisia selviytymiskeinoja. Nämä ominaisuudet sopivat myös päiväkodin johtajan selviytymiskeinoiksi, sillä hyvin usein päiväkodin johtajan koulutustausta on opettajankoulutus varhaiskasvatuksen puolelta. Koulutuskin tukee matkalla kohti selviytymistä. Aho (2011, 191–194) käsittelee väitöskirjassaan opettajankoulutusta. Työyhteisöllä on myös suuri osuus selviytymisen kokemukselle. Työyhteisö, joka tukee jäsentensä erilaisuutta ja on yhteisöllinen, on merkitykseltään suuri yksilölle, toiminta- ja keskustelukulttuuri on olennainen, kaikki asiat, ne vaikeatkin, pitäisi pystyä puhumaan työyhteisössä. Nuori opettaja ja hänen roolinsa työyhteisössä korostuu, sillä tuen tarve on suurempi ja vastaanotto uudessa koulussa voi ratkaista uuden opettajan kokemuksen selviytymisestä. Opettajan tulee kokea arvostusta työyhteisössään, jotta voi selviytyä. Kokemus arvostuksesta tukee opettajan omanarvontuntoa.

Työuupumustutkimuksissa korostetaan dynaamista mallia. Samat syyt eivät aiheuta kaikilla samoja seurauksia, joten syitä ja seurauksia ei voida käsitellä toisistaan riippumattomina muuttujina. Työ on vain yksi elämän osa-alue, mutta kuitenkin merkittävä osa ihmisen identiteettiä. Jotta ihminen jaksa tehdä epätyytyttävää työtä, on elämän muiden osa-alueiden kompensoitava työn pettymyksiä (Lehtonen 2009, 119).

Erämetsän (2003, 90–91) mukaan jokaisella ihmisellä on erilaisten tilanteiden hallinnan tarve. Haluamme kokea hallinnan tunnetta elämässämme ja elämästämme. Tämä sama hallinnan

tunne ihmisellä pitää olla myös työn suhteen. Hallinnan tunteen puuttuminen voi pahimmillaan johtaa siihen, että ihminen ahdistuu ja ahdistuksen pitkittyessä masentuu. Ihminen haluaa olla vaikuttamassa itseään koskeviin asioihin ja kokea varmuutta siitä, että asioilla on jatkuvuutta. Ihminen haluaa tuntea myös varmuutta onnistumisen kokemuksista sekä hyväksytyksi tulemisesta. Tunne hallinnasta on osa suurempaa kokonaisuutta. Ihmisellä tulee olla tunne turvallisuudesta. Kukaan ei koe oloaan hyväksi, jos tuntee olonsa uhatuksi jollakin tavalla. Työssä taistelemisella tarkoitetaan sitä, jos ihminen joutuu koko ajan yrittämään pakonomaisesti, puskemaan eteenpäin. Vaihtoehtona pakonomaisella yrittämisellä voidaan pitää pakenemista, suoranaista luovuttamista. Ihmiset selviävät paineesta ja kiireestä, mutta tässä piilee myös vaaroja. Selviytymisen taso ei kuitenkaan ole riittävä, vaan tarkoitus olisi aina päästä parempaan, mutta turvattomuudesta on vaikea ponnistaa ylöspäin.

Ihmisen pyrkiessä maksimoimaan turvallisuudentunteensa, hän samalla kaventaa elämäänsä. Mikäli välttää kaikkea sitä, minkä kokee uhkaksi, ihminen alkaa pelätä asioita, jotka on ennen kokenut turvalliseksi. Turvallisuuden haastaminen lähtee siitä, että ihminen hyväksytään omana itsenään. Tämä lähtee ihmiskäsityksistä tulevasta hyväksymisen tunteesta. Hyväksytyksi tuleminen tarkoittaa sitä, että ihminen on osa kokonaisuutta, missä voi turvallisesti mielin tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Hyvässä yhteisössä on turvallista myös epäonnistua ilman syyllistämistä. Paras turvallisuuden tunteen lisääjä voi olla muutoskyvykyys, sillä muutos on tätä päivää. Nykyisin ihmisiä haastetaan muutoskyvykkyyteen, kasvuun ja kehittymiseen. Turvallisuuden ja hallinnan tarve on ihmisellä hyvin yksilöllistä. Toisen kokiessa hallinnan tunteen menettämistä ja turvattomuutta, takertuen ”selviämismoodiin”, toinen taas nauttii jännityksestä ja riskin tunteesta. Hallinnan tunnetta voidaan lisätä sillä, että kaikilla on ymmärrys siitä mistä kukakin vastaa ja mitä työnkuvaan kuuluu. Ihmisen synnynnäinen itsemääräämispyrkimys pitää sisällään ihmisen kehittymishalun työssään ja se on positiivinen voima, joka on yhteydessä ihmiskäsityksemme. Tunne oman työn hallinnasta ja mahdollisuus omien kykyjen käyttöön, on se, mihin kehitys henkilötasolla kiteytyy. Suurin osa ihmisistä haluaa työskennellä vapaasti ja omilla ehdoillaan. Kasvaminen ja kehittyminen kasvattavat tätä omaehtoista toimintaa (Erämetsä 2003, 92–93).

Tasapaino liittyy turvallisuuteen ja itsensä haastamiseen. Tasapaino on ihmisen yksilöllinen kokemus. Ihminen, joka tekee työtä kutsumuksensa vuoksi, jaksaa tehdä työtä paljon ja kovalla tempolla. Työn kutsumuksellisuus vaatii kuitenkin oikeat ihmiset oikeisiin töihin, työlle pitää luoda edellytykset tehdä työ tasapainoisesti sekä luoda edellytykset sille, että ihmiset voivat kasvaa siten, että työstä tulee kutsumus. Kyse on aina ihmisen arvovalinnoista. Viisaan työnantajan tehtävänä on luoda tasapaino työn ja perheen yhdistämiselle. Työnantaja voi kieltää ylipitkät

työpäivät ja työviikot. Kiireellä, stressillä ja ylisuorittamisella ihminen polttaa itsensä hyvin aikaisin loppuun tai jopa sairastuu vakavasti (Erämetsä 2003, 94–95).

### 3.3 Selviytyjäprofiilit

Aho (2011, 168) on opettajien selviytymistä käsitelleessä väitöskirjassaan kehittänyt tutkimusaineiston perusteella neljä erilaista selviytyjäprofiilia, jotka korostavat yksilöllisiä ja erilaisia näkemyksiä opettajien selviytymisestä. Päiväkodin johtajat ovat yleensä pohjakoulutukseltaan lastentarhanopettajia, joten uskallan liittää profiilit myös tähän tutkimukseen. Ensimmäinen selviytyjäprofiili on yhteisöllis-holistinen selviytyjä, jossa selviytyminen korostuu kokonaisvaltaisena ja päämäärätietoisena toimintana. Selviytymiseen kuuluu koko arkipäiväinen elämä. Tavoitteena yhteisöllis-holistisella selviytyjällä jaksaa muutakin kuin vain työnsä ja kiinnostuksen kohteet voivat olla muita kuin vain työhön kuuluvia. Selviytymistä voidaan kuvata myönteisenä ja voimia antavana. Yhteisöllis-holistinen selviytyjä korostaa itsensä kehittämistä, persoonallisia piirteitään esimerkiksi huumorintajua ja ammatti-identiteettiä, holistista elämäntähtäystä. Perhe ja ystävät ovat tärkeitä sekä työyhteisössä selviytymisen kannalta esimiehen merkitys korostuu.

Toinen selviytyjäprofiili on yhteisön tukema itsenäinen opettaja, joka on itsenäinen, omaa vahvan itseluottamuksen, hän on luova, luonnollinen sekä yhteisöllinen. Tämä profiili on ominainen nuorille, vastavalmistuneille opettajille. Yhteisön tukema itsenäisellä opettajalla on halu säilyttää oma minuutensa ja löytää omat rajansa. Nuori opettaja kokee usein ulkopuolelta tulevan sellaisia vaatimuksia ja odotuksia, että ne aiheuttavat selviytymisriskiä. Vaatimuksia tai selviytymisriskiä nuorelle opettajalle aiheuttavat oppilaat, vanhemmat, rehtori sekä muuttunut ja laajentunut työnkuva. Holistinen elämäntähtäys näkyy tässä profiilissa työn ja vapaa-ajan selkeänä rajaamisena.

Kolmas Ahon väitöskirjan selviytyjäprofiileista on interpersoonallinen reflektioija, joka on yhteisöllinen, hänellä on paljon ystäviä, hän on myönteinen, reflektoi runsaasti omaa työtään, rajaa selkeästi työnsä ja vapaa-aikansa sekä harrastaa paljon. Tämä profiili on kaikista laajin ja siinä korostuvatkin yhteisöllisyys, ystävät ja koulun ulkopuolinen elämä. Interpersoonallinen reflektioija reflektoi niin työtään kuin muitakin tekemisiään laajasti ja hän on interpersoonallisesti lahjakas ja sosiaalinen.

Neljäs selviytyjäprofiili on intrapersoonallinen itsensä kehittäjä. Hänen lahjakkuutensa ilmenee intrapersoonallisuutena ja itsensä kehittämisenä. Intrapersonallinen itsensäkehittäjä pitää haasteista ja eroakin huomattavasti kolmesta aiemmasta selviytyjäprofiilista. Selviytymistä

vaativat tilanteet ovat lähtöisin pitkälti hänestä itsestään, ei niinkään ulkoisista seikoista. Selviytymistä vaativat tilanteet ovat pitkälti ristiriitatilanteita oman itsensä kanssa, oma sisäinen ja konkreettinen maailma eivät aina kohtaa ja tämä aiheuttaa selviytymisriskiä intrapersoonalliselle itsensä kehittäjälle.

Ahon (2011) kehittämät selviytyjäprofiilit auttoivat tutkijaa luokittelemaan päiväkodin johtajien vastauksia. Tutkija luokitteli vastaukset positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin hyödyntäen selviytyjäprofiileita. Selviytyjäprofiileista poimittiin positiivisia, negatiivisia ja neutraaleja merkityksiä. Nämä merkitykset on tutkija itse määritellyt. Tutkija rajasi selviytyjäprofiilit kuitenkin vain päiväkodin johtajien vastauksiin, sillä muuten tutkimus olisi paisunut liian laajaksi. Selviytyjäprofiilit kuvastavat pitkälti yksilön tapaa suhtautua oman elämänsä tapahtumiin.



# 4 JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

Juutin (2013, 13) mukaan monien johtamiseen liittyvien ongelmien syynä on perinteinen johtajakeskeinen toiminta. Vakaissa oloissa ja selkeästi määritellyissä ongelmissa johtajakeskeinen toimintatapa on ollut toimiva. Nykyisin tarvitaan kuitenkin toisenlaista tapaa toimia ja johtaa. Parhaimmillaan johtaminen on jaettava, jolloin luodaan hyviä kokemuksia asiakkaille ja laatua työelämään. Hujalan (2013, 47) mukaan varhaiskasvatuksen määrän lisääntyessä, huoli varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämisestä lisääntyy ja johtajuuden merkitys korostuu, sillä johtaminen on laadukkaan varhaiskasvatuksen ylläpitämiseksi hyvin olennainen tekijä.

## *4.1 Johtamisen määrittelyä*

Juutin (2013, 13–14) mukaan johtaminen samaistetaan usein vain johtajaan tai esimieheen. Todellisuudessa johtaminen jakautuu esimiehen, alaisten, kontekstin ja päämäärien välisenä prosessina. Toimivan prosessin seurauksena toiminta on sujuvaa ja asiakkaat saavat niitä palveluita, joita haluavat. Usein ei näin kuitenkaan ole, vaan johto on liian kaukana toiminnoista tunteakseen niitä. Tällöin johdon tekemät päätökset voivat jopa estää asiakkaiden tarpeiden toteutumista. Organisaatiot on usein jaettu myös liian kapea-alaisesti, jolloin sujuva toiminta on hankalaa ja asiakkaita siirrellään henkilöltä toiselle. Toiminnan sujumattomuus ei kuitenkaan ole tarkoituksellista, vaan se on jäänne vanhanaikaisesta tavasta jäsentää organisaatioita. Asiakkaiden tarpeet ovat nykyään paljon vaativampia, työssä vaaditaan suurta asiantuntijuutta, töiden riippuvuus toisistaan on suurta ja henkilöstö on aiempaa koulutetumpaa. Tämä kaikki vaatii muuttamaan perinteistä mallia organisointia, jossa johto suunnittelee ja organisoii työt sekä päättää asioista, jotka henkilöstö toteuttaa. Tietämys on nykyisin jakautunut laajalle organisaatiossa ja jos johto edelleen tekee päätökset, jää hyvin paljon organisaatiossa olevaa asiantuntemusta hyödyntämättä.

Lähes kaikki nykyajan esimiehet pyrkivät voimaannuttamaan alaisiaan, sitouttamaan heidät organisaatioon sekä tehtäviinsä ja tekemään yhteistyötä keskenään. Esimiehet myös pyrkivät kehittämään itseään hyviksi ihmisten johtajiksi, mutta vain harvat johtajat sellaisiksi kehittyvät. Harvoin esimiehet saavat alaistensa kantamaan sellaista kokonaisvastuuta kuin toivottavaa olisi.

Tähän syynä on se, että esimiehen ja alaisen välille on vanhanaikaisessa organisaatiossa kehittynyt huono kierre. Huonoon kierteeseen syynä on se, että esimies kokee olevansa vastuussa yksin alaisistaan, organisoitumisesta ja tehtävien jaosta. Huono kierre toimii huomaamattomasti eikä sitä huomata, jos ei sitä pystytä selkeästi osoittamaan. (Juuti 2013, 15–16).

Perinteisesti johtaminen on käsitetty ylhäältä alaspäin tapahtuvaksi. Johtaminen on koostunut suunnittelusta, organisoinnista, toiminnan ohjaamisesta, henkilöstön ohjaamisesta sekä valvonnasta. Vallalla on ollut tarkka työnjako, hierarkkinen vastuunjako sekä esimies alainen suhde. Nykyisin organisaatioissa pyritään tiimityöhön. Johtajuuskäsitys on muuttunut kohti jaettua johtajuutta, sillä organisaatiot ovat monimuotoistuneet. Johtajuutta ei voida enää jakaa erikseen ihmisten ja asioiden johtamiseen. Jaetulla johtajuudella pyritään organisaatioiden taloudellisen tuottavuuden lisäämiseen ja henkilöstön hyvinvointiin, jolloin jako hämärtyy toiminnan ja suunnittelun välillä. Esimiehen tehtävänä on suunnitella toimintaa sekä hoitaa ihmissuhteita. Jaetun johtajuuden avulla asioita tehdään yhteisiksi arjessa ja päätöksiä tehdään organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Ropo ym. 2005, 13–14; 21–23).

Johtamiskäsitteen ymmärtäminen on näennäisesti helppoa. Tämä johtuu siitä, että sana johtaminen kuuluu arkikieleen ja lisäksi jokaisella on kokemusta johtamisesta oman työnsä kautta. Johtaminen on keskeinen osa organisaatiota. Johtamisesta tulee ensimmäisenä mieleen esimies ja johto. Siihen tosin kuuluu paljon muutakin. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa ja se tapahtuu vuorovaikutuksessa. Johtaminen on yhteistä toimintaa sekä ihmisten välillä tapahtuvaa jaettua toimintaa. Johtaminen voidaan määritellä siten, että työyhteisössä jäsenillä on yhteisiä näkökulmia, yhteinen päämäärä ja mielikuva. Johtaminen on kuitenkin monimutkainen ihmisten välisille suhteille perustuva tapahtuma (Juuti 2013, 24).

Johtajuutta on tutkittu tieteeseen tukeutuen. Johtamistutkimus on nojannut positivismiin eli se on perusteltu hyvin pitkälti luonnontieteellisiin menetelmiin. Johtamistutkimukseen on kerätty tietoa ja luotu teorioita kysely-, havainnointi- ja haastattelututkimuksin. Nämä teoriat ovat liikkuneet kuitenkin hyvin yleisellä tasolla eikä niitä ole pystytty osoittamaan tosiksi, vaan usein ne on pystytty osoittamaan vääriksi. Nykyisin ei pyritä rakentamaan varmoja ja yleistettäviä totuuksia johtamisesta, vaan suhteutetussa näkökulmassa ajatellaan, että johtamisnäkökulmat ovat ihmisten luomia sosiaalisia rakennelmia ja niistä syntyy erilaisia puhetapoja. Tämän mukaan johtamisteorioista tulee johtamispuheita, jotka kilpailevat asiakkaiden suosiosta. Johtamispuheita kuluttavat organisaatiot, johto ja esimiehet sekä johtamisen kehittäjät, tutkijat ja kouluttajat. Johtaminen riippuu työyhteisössä olevien ihmisten suhteiden laadusta suhteutetun näkökulman mukaan. Tässä tapauksessa sekä ympäristö että suhteet muuttuvat koko ajan. Erilaiset johtamisnäkemykset ovat poliittista toimintaa, mutta myös subjektiivista toimintaa. Johtamisen

tutkija elääkin koko ajan hermeneuttisessa kehässä. Tällä tarkoitetaan sitä, että hän työstää koko ajan aineistoista ja kirjallisuudesta saamaansa aineistoa yleiseksi totuudeksi (Juuti 2013, 26–27; Ciulla 2008, 393–394).

Johtamisesta on vaikea luoda teorioita, jotka olisivat oikeita ja relevantteja kaikissa työyhteisöissä ja kaikkina aikoina. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtamista ei voitaisi tarkastella yleisellä tasolla. Johtamisteoriat tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden tarkastella johtamista eri puolilta (Juuti 2013, 28).

## *4.2 Varhaiskasvatuksen johtaminen*

Toimivassa varhaiskasvatuksen johtajuudessa organisaation visio, missio, ydintoiminnot ja niiden johtaminen ovat toisistaan riippuvaisia. Perusta johtajuudelle on varhaiskasvatuksen perustehtävässä eli missiossa. Johtamisella huolehditaan myös ydintoimintojen laadusta ja vastataan varhaiskasvatuksen kehittämisestä olemassa olevan vision mukaisesti. Johtajalla on vastuu varhaiskasvatuksen pedagogisesta kehittämisestä, mutta johtajuus on siitä huolimatta yhteistyötä, johon osallistuu koko työyhteisö. Johtajalle haasteita asettaa se, miten missio saadaan selkiinnytettyä niin, että johtajan ja työyhteisön välillä vallitsee yhteisymmärrys. Tämä tekee mahdolliseksi sen, että johtaja ja työyhteisö pyrkivät yhdessä mission perusteella edeten kohti varhaiskasvatuksen yhteistä visiota. Kontekstuaalinen johtaminen kehittää varhaiskasvatusta ja sen laatua yhteisvastuullisesti. (Hujala 2013, 48–49.)

Varhaiskasvatuksen johtaminen voidaan nähdä jakaantuvan neljään eri alueeseen: kasvatus- ja opetusyhteisöjohtamiseen sekä osaamisen, palveluorganisaation ja työorganisaation johtamiseen. Keskeisenä varhaiskasvatuksen johtamisessa voidaan pitää opetussuunnitelmatyötä sekä kasvatus- ja opetuskulttuurin rakentamista ja sen kehittämisen johtamista. Osaamisen vaatimuksien ja palvelutarpeiden muuttuminen asettavat suuria haasteita osaamisen ja palvelutarpeiden johtamiselle. Johtajat toimivat varhaiskasvatuksessa myös varhaiskasvatuksen asiantuntijoina. (Karila 2008, 12–13.)

Varhaiskasvatuksessa voidaan nähdä edelleen kyvykkään johtajan sankarillinen johtajuusdiskurssi. Johdettavat varhaiskasvatuksen yksiköt ovat kasvaneet, joten johtajuuden käytännötkin ovat muuttumassa tai jo muuttuneet, johtajuutta on voitava jakaa, sillä johtajan on mahdotonta olla kaikissa yksiköissä paikalla aina ja yhtä paljon. Epäonnistuneet johtajasankarit ovat luoneet tarpeen sille, että johtajuuden yhteisöllistä näkökulmaa tulee painottaa. Haasteena usean yksikön johtamiselle voidaan nähdä työn sirpaloituminen, visiojohtajuus ja työkokonaisuuksien arvioimisen vaikeus. (Hujala 2012, 291.)

Johtajuutta voidaan tarkastella myös jäsentämällä työn osa-alueita sisäiseen ja ulkoiseen johtamiseen ja niistä voidaan erottaa palvelujohtaminen tai osaamisen johtaminen. Johtajat nostavat itse esiin työstään hoidon, kasvatuksen, opetuksen sekä työorganisaation johtamisen. (Hujala 2012, 296.)

Akselin (2013) on kuvannut väitöskirjassaan kompetenssihierarkian avulla varhaiskasvatuksen johtamisen erilaisia tehtäviä sekä siinä tarvittavia ominaisuuksia. Akselin on muokannut mallia Sergiovannin, Haydenin, Jorde-Bloomin sekä Ebbeckin ja Waniganayaken luomien mallien pohjalta. Mallin alkuperäisten kehittäjien, Sergiovannin ja Haydenin, lähtökohtana on Akselinin mukaan kysymys siitä, mitä johtajuudelta vaaditaan kasvatusyhteisössä, jotta johtajuus saadaan erinomaiselle tasolle. Malli ei ole ristiriidassa suomalaisen varhaiskasvatustradition kanssa, vaikka se onkin lähtöisin Amerikasta, sillä se on rakennettu loogisesti ja teoreettisesti. Mallin alkuperä on kuitenkin tärkeä tunnistaa sovellettaessa sitä suomalaisen varhaiskasvatuksen kontekstiin. Akselinin mielestä on huomioitava niin suomalaisessa kuin amerikkalaisessakin johtajuuden kehittämisessä, että päiväkodin johtajan työ on muuttunut lähes pelkästään johtamiseksi ja lastentarhanopettajan työstä on pitänyt luopua. Kompetenssihierarkiamalli on kehitetty alkujaan kuvaamaan yksikötasoisia johtajuutta, mutta se soveltuu myös kuntatason varhaiskasvatuksen johtamisen tehtävien tarkasteluun. (Akselin 2013, 49–51.)

Kompetenssihierarkia rakentuu viidestä eri tasosta. Alin taso on hallinnollisen johtamisen tehtäviä, jotka ovat ns. teknisluonteisia. Toinen taso koostuu henkilöstöjohtamisen tehtävistä. Kolmas taso on Jorde-Bloomin (1997, 36) mukaan nimeltään ”educational programming” ja Ebbeck & Waniganayake (2003, 9) nimeävät sen ”client-oriented functions”. Akselin on puolestaan nimennyt kolmannen tason pedagogisen johtamisen tasoksi, sillä se pitää sisällään vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön, opetussuunnitelmien laadinnan ja muut pedagogisen johtamisen työt. Kolme alinta kompetenssihierarkian tasoa vaativat johtajalta perusosaamista ja pätevyyttä eli ”managementia”. Alimmat tasot mahdollistavat kahden ylimmän tason työt, jotka vaativat erinomaista johtamisen taitoa. Nämä kaksi ylintä tasoa ovat suhdetoiminnan ja symbolisten tehtävien tasot. (mt. 51–52).

Ebbeck ja Waniganayake (2003, 9) käyttävät suhdetoiminnan tasosta nimitystä ”public relations functions”, joka kuvaa hyvin tason ulottuvuutta oman yksikön ulkopuolelle sekä verkostoitumista ympäristön kanssa sekä yhteistyötä eri yhteistyökumppaneiden ja päättäjien välillä. Akselinin mukaan symboliset tehtävät ovat esimerkiksi erilaisia julkisia esiintymisiä, joissa pyritään vahvistamaan varhaiskasvatuksen yhteisöllistä identiteettiä sekä yhteenkuuluvuutta ympäröivään yhteisöön. Ebbeck ja Waniganayake (2003, 9) ovat nimenneet tämän tason

kulttuurisiksi ja symbolisiksi tehtäviksi, jotka luovat varhaiskasvatukselle yhteisöllisen identiteetin ja kuulumisen ympäröivään yhteisöön. Kaksi ylintä kompetenssihierarkian tasoa vaativat johtajalta alan tuntemusta sekä kokonaisvaltaista strategista johtamista eli ”leadershipiä”. Hallinnollisten tehtävien sujuessa on mahdollista siirtyä ja omistautua johtajuuden avaintehtäviin, jotka ovat hierarkian kaksi ylintä tasoa. Hallinnolliset taidot ovat johtajalle tarpeen, mutta ne eivät kuitenkaan riitä tehokkaaseen johtamiseen.

Kritiikkiä Ebbeck ja Waniganayake (2003, 9-10) antavat kompetenssihierarkialle siitä, että se ei tuo esille sitä, millaisessa ympäristössä johtaja työskentelee, eikä sitä millaisia hoitomuotoja johtajalla on johdettavanaan. Akselin (2013, 52) on puolestaan sitä mieltä, että kompetenssihierarkia jäsentää päiväkotitasoisia johtamisen eri toimia hyvin kattavasti ja on sovellettavissa myös kuntatasoiseen varhaiskasvatuksen johtamiseen.



**KUVIO 1.** Johtajuuden kompetenssihierarkia (Akselin 2013, mukaillen Sergiovanni 1984, Hayden 1986; Jorde-Bloom 1997; Ebbeck & Waniganayake 2003)

### 4.3 Jaettu johtaminen

Johtaminen on ajateltu yleensä vain yhdelle ihmiselle nimettynä tehtävänä ja sitä on tarkasteltu eri näkökulmista johtajan ominaisuuksien ja johtamistyylien mukaan. Perinteisten organisaatioiden muuttuessa on johtamiseen, osaamiseen kuin perinteisellekin tavalle työskennellä tullut

muutospaineita. (Juuti 2006a, 14.) Jaettu johtajuus jakaantuu kahteen suuntaan. Ensimmäiseksi tehtävien ja vastuiden jakamiseen eli hallinnan ja järjestyksen aikaansaamiseen sekä ylläpitoon. Toiseksi asioiden yhteiseksi tekemisen prosessiksi, jossa olennaisia ovat kokemukset, tieto, arvostukset, luottamus ja jopa tietämättömyys. (Ropo ym. 2005, 19–20).

Hujalan, Heikan ja Fonsenin (2009, 74) mielestä johtajuus on yhteistä tietoisien vastuun ottamista yhteisistä tavoitteista ja linjauksista. Se on myös yhteisen vastuun ottamista varhaiskasvatuksen resurssoinnista ja laadun edellytysten turvaamisesta. Jaettu johtajuus on johtajuutta ja päätöksentekoa, kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa arjen kehittämishaasteet määrittävät ylemmän tason. Harrisin (2013, 546) mukaan jaetusta johtajuudesta voidaan erottaa Robinsonin nimeämät kaksi eri käsitettä; jaettu johtaminen tehtävien jakamisena ja jaettu johtaminen vaikuttavan prosessin jakamisena. Olettamuksena on, että on olemassa johtajuuden tehtäviä, jotka voidaan jakaa. Johtamisen prosessin jakamisessa olettamuksena on, että se muuttaa tapaa ajatella ja toimia eli vuorovaikutuksen osuus korostuu.

Hujala ym. (2012, 296) näkevät asian siten, että johtajuutta voidaan tarkastella myös jäsentämällä työn osa-alueita esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen johtamiseen, siitä voidaan erottaa palvelujohtaminen tai osaamisen johtaminen. He toteavat artikkelissaan, että johtajat itse nostavat usein esiin hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamisen sekä työorganisaation johtamisen. Johtajuus näyttäytyy erilaisena sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan ja kuka sitä tarkastelee.

Juutin (2013, 17–18) mukaan jaettu johtajuus ei ole yksinkertainen ilmiö, sillä se ei tarkoita delegointia, sillä delegoinnissa vastuu annetaan kokonaisuudessaan henkilölle, jolle tehtävä on annattu. Jaettu johtajuus ei ole myöskään heitteille jättämistä, kaikesta yksinselviämistä. Jaettu johtajuus rakentuu hyvälle johtamisella ja hyvän työskentelyn vaalimiselle jatkuvasti.

Jaetussa johtamisessa Spillanen mukaan keskeistä on se, että johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat myös muut työorganisaatiossa kuin muodollisessa johtamisasemassa olevat nimetyt johtajat. Tällaisia johtamista tukevia ja johtamiseen osallistuvia henkilöitä ovat esimerkiksi opettajat ja avustajat koulukontekstissa. Keskeistä johtamisen käytännöissä on vuorovaikutus, sillä johtamisen toteutuminen saa muotonsa johtajien, alaisten ja kulloistenkin tilanteiden leikkauspisteessä. (Spillane & Campurn 2006, 8–9.)

Usean yksikön kokonaisuuden johtaminen vaatii muuttamaan ja muokkaamaan johtamisen käytäntöjä. Johtaminen voidaan toteuttaa jaettuna johtamisena usean yksikön kokonaisuudessa. Halttunen (2009) on väitöskirjassaan tutkinut päivähoitotyön johtamista hajautetussa organisaatiossa. Väitöstutkimuksessa työntekijöiden työnkuvassa hajautettu organisaatio ei noussut juuri lainkaan työtä määrittäväksi tekijäksi. Toimintaympäristön kokiessa muutoksia, työntekijät

arvioivat silti enemmän muiden seikkojen kuin hajautetun organisaation merkitystä työhönsä. Perustehtäväksi työssä koettiin edelleen lapset ja perheet. Halttunen toteaa tutkimuksessaan jaetun johtajuuden haastavan työntekijät uudenalaiseen osallistumiseen työorganisaatiossa. (Halttunen 2009, 94–95.)

#### *4.4 Päiväkodin johtajien työnkuvat tutkimuspaikkakunnalla*

Tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa on päiväkotien johtajuus jaettu talous ja henkilöstöjohtamiseen sekä asiakkuusprosessien johtamiseen vuoden 2014 alusta. Päiväkodin johtajalle on määritelty hallinnollinen kokonaisuus, joka koostuu erilaisista varhaiskasvatuksen palveluista, kuten päiväkodeista, perhepäivähoidosta, ryhmäperhepäivähoidosta ja esiopetuksesta.

Taloudesta ja henkilöstöstä vastaava johtaja toimii asiakkuusprosesseista vastaavan johtajan työparina. Talouden johtaminen pitää sisällään talouden suunnittelun, käytön ja toteutuksen suunnittelun annetun budjetin mukaan. Johtaja vastaa hoitopaikkojen tavoitteiden mukaisten täyttö- ja käyttöasteista sekä tuottavuudesta. Henkilöstöä johtaessaan johtaja rekrytoi ja perehdyttää yksiköidensä henkilöstön, tehden tarvittavat henkilöstöhallinnolliset päätökset, huolehtii yksikkönsä työhyvinvoinnista, kartoittaa henkilöstön ammatillista osaamista sekä järjestää perhepäivähoidon varahoidon. Lisäksi talous- ja henkilöstöjohtaja vastaa yksikkönsä ict-, ateria-, siivous- ja kiinteistöpalveluidenprosesseista, tekee tarvittavat sopimukset ja valvoo toimintaa. Johtajan työhön kuuluu myös yksikkönsä toiminnasta raportointi ja tilastointi. (Palvelutuotannon toimintasääntö/2013.)

Asiakkuusprosesseista vastaava johtaja päättää päivähoidon asiakkaiden sisäisistä siirroista ja tekee sijoitteluun liittyvää yhteistyötä keskitetyn palveluohjauksen kanssa. Asiakkuusprosessijohtaja johtaa päiväkotien ja perhepäivähoidon toimintaa ja pyrkii luomaan hyvää palvelukulttuuria. Johtaja rakentaa kasvatuskulttuuria päivähoitoyksiköihin, huomioi varhaiskasvatukseen kulloinkin kohdistuvia odotuksia asiakastyössä ja ohjaa perhepäivähoitajia. Asiakkuusprosessijohtaja järjestää tarvittavan täydennyskoulutuksen ja vastaa myös opiskelijoiden ohjaamisesta. Asiakkuusprosessijohtaja on päiväkodin pedagoginen johtaja, hän osallistuu opetus- ja varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön ja vastaa niiden soveltamisesta käytäntöön, hän vastaa myös yksikkönsä erityisvarhaiskasvatuksesta. Asiakkuusprosessijohtaja toimii yhteistyössä eri palvelusektoreiden ja oppilaitosten kanssa sekä osallistuu seudullisiin ja maakunnallisiin hankkeisiin ja erilaisiin työryhmiin. Asiakkuusprosessijohtajan toimenkuvaan kuuluu myös ajankohtaisista asioista tiedottaminen asiakkaille ja kuntalaisille. (Palvelutuotannon toimintasääntö/2013.)

Tutkija jäi pohtimaan sitä, miksi tutkimuspaikkakunnalla päiväkodin johtajien työnkuvat suhteessa kompetenssihierarkiaan on määritelty siten, että sen kaksi alinta tasoa toteutuvat hallinnollisen johtajan työssä ja asiakkuusprosesseista vastaavien johtajien työssä toteutuu kompetenssihierarkian kolmas taso. Kenellä jää kompetenssihierarkian ylimmät tasot? Miten tutkimuspaikkakunnalla päiväkodeissa toteutuu kokonaisvaltainen johtaminen? Onko jaettu johtaminen tutkimuspaikkakunnan mallissa ”pilkottua” johtamista? Kenen vastuulla on johtamisen kokonaisuus?

#### *4.5 Varhaiskasvatuksen päätöksenteko tutkimuspaikkakunnalla*

Tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa on käytössä tilaaja-tuottaja-malli, jossa tilaajan ja palvelujen tuottajan tehtävät on erotettu toisistaan. Tavoitteena vuonna 2009 käyttöönotetulla tilaaja-tuottaja-mallilla oli tuottavuuden ja vaikuttavuuden kasvu, palveluiden organisointi ja tuottaminen asiakaslähtöisesti, kustannustietoisuuden kasvu ja kustannuslaskennan kehittyminen, teknologian hyödyntämisen lisääminen, palvelutarpeiden ennakkoinnin kehittyminen ja aktiivinen vaikuttaminen palveluiden kysyntään, palvelutasojen selkeä määrittely ja niistä viestiminen sekä suoran asiakasvaikuttamisen vahvistaminen poliittisen järjestelmän rinnalla.

Tilaajan tehtävänä on vastata palvelujen järjestämisestä päättämällä, mitä palveluja kuntalaisille tarjotaan ja mistä tarvittavat palvelut hankitaan, joko kaupungin omalta palvelutuotannolta tai yksityisiltä palvelujentarjoajilta. Tilaajan vastuulla on myös palvelu- ja asiakasohjaus. Tilaajatiimit toimivat moniammatillisesti, jolloin osaamista käytetään laajasti ja monipuolisesti yli lautakuntarajojen. Tilaajatiimejä johtavat tilaajajohtajat. Lasten ja nuorten lautakunnalle sekä elämänlaatulautakunnalle asioita valmistelevat lapset, nuoret ja elämänlaatu - tiimi, terveyden ja toimintakyvyn edistämisen lautakunnalle sekä ikäihmisten lautakunnalle asioita valmistelee terveyden ja toimintakyvyn edistäminen ja ikäihmiset -tiimi, yhdyskunta- ja ympäristö- ja rakennuslautakunnalle asioita esittelee yhdyskunta- sekä ympäristö- ja rakennusvalvontapalvelut-tiimi.

Tilaajapäälliköillä on myös niin kutsutut aluevastuut. Aluevastuulla tarkoitetaan kuntaliitoksen (2009) jälkeen kaupungin eri osa-alueiden erilaisuuden, mahdollisuuksien ja voimavarojen tunnistamista ja hyödyntämistä. Syksystä 2012 lähtien on kaupungin tilaajapäälliköillä ollut asiavastuiden lisäksi maantieteellinen vastuualue. Tavoitteena tällä niin kutsutulla aluevastuujärjestelmällä on alueiden erityispiirteiden ja palvelutarpeiden tarkempi kuvaaminen ja tässä asukkaiden, yhteisöjen ja yritysten sekä kaupungin yhteistyö korostuu. Tavoitteena on ennakoida asukkaiden tarpeita, ennakoida käytössä olevat resurssit, kehittää ja innovoida



palveluita, tuottaa palveluita monialaisesti sekä luoda tiloja asukkaiden omalle kehittämiselle ja ideoille.

Tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa on seitsemän eri lautakuntaa, jotka tekevät päätöksiä kaupunginvaltuuston alaisuudessa. Tämä pro gradu-työ käsittelee varhaiskasvatusta, joten vastuullinen lautakunta on yksitoistajäseninen lasten ja nuorten lautakunta. Lautakunta vastaa perusopetuksesta, varhaiskasvatuksesta, toisen asteen koulutuksesta, nuorisotyöstä, neuvolasta ja kouluterveydenhuollosta, perheneuvolasta, lastensuojelusta sekä lasten kulttuurista.

Yhteisen lasten ja nuorten palvelualueen selvityksen tekeminen on alkanut elokuussa 2011 ja siihen on osallistunut lasten ja nuorten palvelualueiden esimiehiä ja hallintoa. Kaupunginvaltuusto päätti kesällä 2012, että lasten ja nuorten-alueesta muodostetaan yhtenäinen palvelualue ja uusi organisaatio aloittaisi toimintansa vuoden 2014 alussa. Tavoitteena yhteisellä lasten ja nuorten palvelualueella olivat yhteiset asiakkaat, yhteinen henkilöstö, yhteiset resurssit sekä yhteinen johtaminen ja samalla tätä kokonaisuutta tulee tarkastella tilaaja-tuottaja-mallin rajapinnalla. Lasten ja nuorten yhtenäistä palvelualluetta ovat valmistelleet laaja joukko asiantuntijoita lasten ja nuorten palveluista, lisäksi muutosta on valmisteltu myös erilaisissa teemaryhmissä sekä asiakasilloissa. Kaupunginhallitus tarkensi valmistelun periaatteita organisaation ja toimintamallin osalta kevättalvella 2013 ja hyväksyi lasten ja nuorten palveluiden mallin sekä organisaation tässä vaiheessa esitetyssä muodossa.

Uusi lasten ja nuorten palvelualue oli tarkoitus jakaa maantieteellisesti alueisiin, jotka muodostetaan lapsen päivähoidosta kouluun -polun mukaisesti. Jokaiseen alueeseen kuuluisi päiväkotia ja alakouluja sekä yksi yläkoulu. Alustavan selvityksen mukaan alueita tulisi olemaan yhdeksän. Alueet ovat keskenään hyvin erilaisia ja muuttuvat mahdollisten palveluverkkopäätösten mukaan. Alueen johtamisesta vastaa johtotiimi, joka vastaa yhdessä alueen lasten ja nuorten palveluiden tuottamisesta, joka pitää sisällään tilojen käytön, henkilöstön sijoittumisen, yhteistyön huoltajien ja järjestöjen kanssa. Johtotiimissä esimiehillä on erilaisia vastuualueita ja alueiden johtamisrakenteet voivat olla hyvin erilaisia eri alueilla.

Uusi malli tarjoaisi palveluiden saamisen näkökulmasta alueellisia palveluita päiväkotien ja koulujen osalta. Palvelualueen keskeinen uusi johtamisperiaate olisi työpari- ja tiimityö. Varhaiskasvatuksen osalta uusi johtamisjärjestelmä jakaantuisi yhdeksään eri alueeseen ja johtamisperiaate muuttuisi työpari- ja tiimityömäiseksi ja se edellyttäisi olemassa olevan varhaiskasvatuskeskusjärjestelmän purkamista. Jatkossa puhuttaisiin päiväkodeista ja perhepäivähoidosta ja niitä johtaisivat päiväkodin johtajat työpareina.

# 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

Metodologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, miten tietoa voidaan saada siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Päätös siitä, millaisella metodologialla voidaan tietoa saada, voidaan valita metodi, joka sopii metodologiaan. Luonnontieteissä ja sosiaalitieteissä on 400 vuoden ajan ollut vallalla positivistinen tieteenfilosofia eli yksinkertaistettuna on ajateltu, että se mikä näkyy ja voidaan konkreettisesti tavoittaa, on olemassa. Positivismin saatua kritiikkiä seurauksena syntyi postpositivistinen tieteen filosofia, jossa todellisuutta on muukin kuin vain käsin kosketeltava ja nähtävä. Postpositivismin mukaan totta on se, mikä voidaan nähdä ja havainnoida, mutta joskus tietomme ja ymmärryksemme ulkopuolelle jää jotain, jota emme tavoita. Käsitys todellisuudesta on postpositivistin mielestä kriittisen realistinen. (Guba & Lincoln 2000, 106–107; Metsämuuronen 2005, 200.)

Positivistiselle ja postpositivistiselle vastavetona syntyi kriittiseksi teoriaksi kutsuttu tieteenfilosofia, joka käsittää monia eri filosofioita, joita ovat mm. uusmarxismi, feminismi ja materialismi. Yhteistä näille filosofioille on se, että niiden todellisuus on erilaisten sosiaalisten, poliittisten, kulttuuristen, ekonomisten, eettisten ja sukupuolisten tekijöiden kokonaisuudessa. Yhteistä on myös se, että tutkija ja tutkittava ovat yhteydessä ja tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Kriittiseksi teoriaksi nimetyn filosofia käsitys on historialliskriittinen, sillä tutkimustieto hankitaan tutkijan ja tutkittavan välisen dialogin avulla. (Guba & Lincoln 2000, 110; Metsämuuronen 2005, 200.)

Konstruktivismi eroaa muista tieteen filosofioista siinä, että konstruktivistille totuus on aina suhteellista, kun muissa filosofioissa totuuden ajatellaan olevan realistista. Todellisuus on konstruktivistille eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, vaikka yhteistä saattaakin olla monen yksilön kanssa. Tietoa todellisuudesta saadaan tutkijan ja tutkittavan interaktiivisella yhteydellä. Metodologia perustuu hermeneutiikkaan eli tulkintaan. Tulkintaan siitä, mitä tutkija tulkitsee tutkittavastaan. (Metsämuuronen 2005, 201.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä ei ole tarpeen tehdä joko-tai asettelua, vaan voidaan puhua myös jatkumosta näiden kahden välillä (Guba & Lincoln 2000, 111–

112; Metsämuuronen 2005, 202). Kvantitatiivinen tutkimusote perustuu positivistiseen tai postpositivistiseen tieteen ihanteeseen, kun taas kvalitatiivinen tutkimusote perustuu eksistentiaalistis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Metsämuuronen (2005, 202) mukaan todellisuudessa on helpompi valita joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusote päämetodologiaksi, sillä niiden välillä on niin paljon eroja. Syrjälän (1995, 12–13) mukaan kvalitatiiviseen tutkimukseen kannattaa päätyä, jos ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, mukana olevien yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää tai kontrolloida ja halutaan tietoa tiettyihin tapahtumiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei kokeen avulla voida tutkia.

### *5.1 Tutkimuskysymykset, aineistonhankinta ja aikataulu*

- 1. Miten ja millä keinoin johtaja kokee selviytyvänsä työnkuvansa muutoksesta ja kasvavansa uuteen johtajuuteen?*
- 2. Millä tavoin johtaja kokee työnsä ja sen merkityksellisyyden?*

Tarkoituksena on siis selvittää miten ja millä keinoin tutkittavat kokevat selviytyvänsä työnkuvan muutoksessa ja kasvavansa uudelleenlaiseen johtajuuteen. Millä tavoin he kokevat työnsä ja sen merkityksellisyyden? Mitkä keinot auttavat heitä selviytymään?

Tutkimus pohjautuu laadulliseen aineistoon. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata todellisuutta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimushenkilöiden, tässä tapauksessa päiväkodin johtajien, kokemuksia muutoksessa ja siinä selviytymisessä. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa käytetään aineistona kertomuksia, narratiiveja. Kertomusten avulla ihminen jäsentää omia kokemuksiaan, kertoo arkipäivän elämästään ja ymmärtää elämää (Hänninen 2009). Tutkimukseen osallistuvien tarinat ja mahdolliset haastattelut ovat tutkittavien elämän tapahtumia, joita hän itse haluaa kertoa ja pitää merkittävinä. Tarkoituksena on selvittää, minkälaiset tekijät auttavat tutkittavia selviytymään muutoksesta.

Aineistonhankinta tapahtui sähköpostihaastatteluna kerran kuukaudessa puolen vuoden ajan lähetettävällä kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys tutkittaville (17) lähetettiin lokakuussa 2013. Kysymys kuului: *”Miltä muutokset tuntuvat nyt?”*. Kysymys ja kyselyn toteuttamisajankohta valittiin siksi, että tutkittavien yhteistoimintaneuvottelut olivat juuri päättyneet ja uudet työnkuvat selvinneet. Toinen kysymys tutkittaville lähetettiin marraskuussa 2013, kysymys kuului: *”Henkilökohtainen tapasi suhtautua muutokseen, avain/keino mennä eteenpäin? Mikä on nyt pinnalla muutoksen suhteen?”*. Kolmas, joulukuussa 2013 lähetetty kysymys kuului: *”Miten*

*suunnittelet tulevaa työtäsi johtajana?”. Neljäs kysymys haastateltaville lähetettiin tammikuussa 2014. Tammikuun kysymys kuului: ”Miten koet selvinneesi muutoksesta? Minkälaisia haasteita olet kohdannut uudessa työssäsi? Viides kysymys tutkittaville lähetettiin helmikuussa 2014 ja kysymys kuului: ”Miten olet itse vaikuttanut selviytymiseesi muutosprosessissa?” Viimeinen eli kuudes kysymys lähetettiin maaliskuussa 2014 ja kysymys kuului: ”Miten muutos olisi onnistunut paremmin? Onko uhka osoittautunut mahdollisuudeksi? Mitä lisäarvoa koet muutoksen tuoneen ... varhaiskasvatukselle?”*

Taulukossa 1 kuvataan aineistonhankintaprosessia ennen muutosta. Kysymykset on jaoteltu kuukausittain eli lokakuun, marraskuun ja joulukuun kysymykset lähetettiin varhaiskasvatuskeskusten johtajille.

**TAULUKKO 1.** Tutkimuksen aikataulu ja haastattelukysymykset ennen muutosta

Lokakuu 2013	Marraskuu 2013	Joulukuu 2013
Miltä muutokset tuntuvat nyt?	Henkilökohtainen tapasi suhtautua muutokseen, avain/keino mennä eteenpäin? Mikä nyt on pinnalla muutoksen suhteen?	Miten suunnittelet tulevaa työtäsi johtajana

Taulukossa 2 on tammikuun, helmikuun ja maaliskuun kysymykset, jotka lähetettiin muutoksen ja vuoden vaihtumisen jälkeen päiväkodin johtajille. Johtajilla vaihtui työnkuvan lisäksi myös ammattinimike.

**TAULUKKO 2.** Tutkimuksen aikataulu ja haastattelukysymykset muutoksen jälkeen

Tammikuu 2014	Helmikuu 2014	Maaliskuu 2014
Miten koet selvinneesi muutoksesta? Minkälaisia haasteita olet kohdannut uudessa työssäsi?	Miten olet itse vaikuttanut selviytymiseesi muutosprosessissa?	Miten muutos olisi onnistunut paremmin? Onko uhka osoittautunut mahdollisuudeksi? Mitä lisäarvoa koet muutoksen

		tuoneen ... varhaiskasvatukselle?
--	--	--------------------------------------

Sähköpostihaastattelukysymys lähetettiin joka kuukausi kaikille tutkimushenkilöille eli seitsemälletoista (17) varhaiskasvatuksessa työskentelevälle päiväkodin johtajalle. Tutkija ei kovistellut tutkittavia vastaamaan lähetettyihin haastattelukysymyksiin, vaan aiemmat kysymykset liitettiin uuteen sähköpostitse lähetettyyn kysymykseen, ikään kuin ”muistin virkistämiseksi”.

## 5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta voidaan puhua myös paradigmana, jolloin se määritellään myös taustalla olevan metodologian mukaan. Metodologinen perusta heijastuu tutkimuksessa käytettyyn kieleen. Kvalitatiivisen tutkimuksen kieli on perinteisestä tutkimuskielestä poikkeavaa, sillä tutkija pyrkii käyttämään persoonallista ja epämuodollista kieltä, joka perustuu tutkimuksen edessä erilaisiin määritelmiin. Tutkija pyrkii käyttämään kieltä, joka kuvastaa omaa henkilökohtaista kiinnostusta tutkittavien elämään. (Raunio 1999, 96.)

Tutkija pyrkii käytännössä kuitenkin häivyttämään itsensä lopullisessa tutkimustekstissä. Laadullinen tutkimus korostaa tutkijan läsnäoloa ja osallistumista tutkittavien elämään, mutta samalla kuitenkin edellyttää tutkijan häivyttämistä. Objektiivisuuden vaatimus ja perinteinen kirjoittamisen tapa on perusteena tutkijan häivyttämiseen. Perusteena häivyttämiselle voidaan pitää myös sitä, että tällä tavoin tutkittavien ja tutkijan kokemukset voidaan pitää erillään. Tutkittavan kokemus ja ymmärrys voi olla erilainen kuin mitä tutkijan ymmärrys tutkittavan elämästä on kokemuksensa perusteella. Tutkijan tehtävänä on kertoa siitä, millainen ymmärrys ja kokemus tutkittavilla ovat omasta elämästään (mt., 97–98).

Suomalaisessa kasvatustieteellisessä ja yhteiskunnallisessa tutkimuksessa on käytetty synonyymeina kvalitatiiviset, laadulliset ja pehmeät tutkimusmenetelmät. Tosin termien alkuperäinen merkitys ja tausta poikkeavat jonkin verran toisistaan. Vaarana voidaan pitää sitä, että niinsanotut pehmeät menetelmät nähdään tieteelliseltä tasoltaan pehmeämpinä ja vähemmän tieteellisinä kuin määrälliset eli kvantitatiiviset menetelmät. (Eskola & Suoranta 2008, 13.)

Eskolan ja Suorannan (2008, 15–23) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä voidaan pitää: aineiston keruumenetelmiä, tutkittavien näkökulmia, harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa, aineiston laadullis-induktiivista analyysia, hypoteesittomuutta, tutkimuksen tyyliä ja tulosten esittämistapaa sekä tutkijan asemaa ja narratiivisuutta.

Kvalitatiivisessa metodologiassa on vallalla induktiivinen logiikka, jossa empiirisistä kokemuksista edetään teoreettisiin käsitteisiin. Kategoriat ja käsitteelliset luokittelut ovat jatkuvasti kehittyviä ja peräisin tutkittavilta. Laadullinen tutkimus, joka käyttää induktiivista logiikkaa ei lähesty tutkittavaa täysin avoimesti, vaan tutkijalla on esiyymmärrys asiasta jäsentämisen takia. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan verrata tutkittavien tuottamiin käsityksiin ja muulla tavoin kerättyyn aineistoon. Tutkimusotteen omaksuminen ei välttämättä määräydy tieteellisen maailmankatsomuksen mukaan, vaan tutkijan omasta kouliintumisesta tiettyyn tutkimuksen tekemisen tapaan. (Raunio 1999, 99.)

Kvalitatiivinen tutkija suuntautuu vähän tutkittuihin kysymyksiin ja kvalitatiivinen tutkimus kartoittaa vähän tutkittujen aiheiden lähialueita. Tutkimuksen perustaksi on vähän tietoa ja erilaiset muuttujat ovat vähän tunnettuja. Teoriaperusta ei ohjaa tutkimusta, vaan teoriat ovat havaintoihin nähden käyttökelvottomia. Valittavan tutkimusotteen pitää olla sellainen, että yleisö voi sen ymmärtää ja hyväksyä sekä tuottaa kelvollista tietoa (Raunio 1999, 100).

Eskola ja Suoranta (2008, 15–23) ovat puolestaan sitä mieltä, että suurin osa niin sanotusta tieteellisestä tutkimuksesta koostuu aiemmista kokemuksista sekä maalaisjärjestä. Laadullista tutkimusta on pidetty jopa toisinaan tapana tuottaa subjektiivista tietoa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sen luotettavuuteen liittyvät seikat hakevat vielä muotoaan. Niin elämässä yleensä kuin tieteessäkin tehtävät valinnat ja niiden järkevyys ovat kontekstisidonnaisia. (Niiniluoto 1992, 61).

### 5.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case study voidaan määritellä monipuolisia ja monilla eri tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tehtäväksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä empiirisesti. (Yin 1983, 23; Metsämuuronen 2005, 205). Tapaustutkimus on määritelty toisaalta yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi (Syrjälä 1994, 11). Ongelmallista määrittelyssä on se, että tapaus voi olla lähes mikä vain: ryhmä, yksilö, koulu, potilas, asiakas, sairaala, osasto jne. Syrjälä on sanonut, että ”*Tapaus on yleensä jossakin suhteessa muista erottuva, se voi olla poikkeava kielteisesti tai myönteisesti, mutta myös aivan tavallinen tyypillinen arkipäivän tapahtuma tai henkilö*”. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapahtumasta pyritään keräämään tietoa monipuolisesti ja monella tavalla. Tavoitteena on ilmiön syvällisempi ymmärtäminen. (Syrjälä 1994, 11–12.)

Cohen ja Mannion ovat siteeranneet Adelmania ja kumppaneita (1980), joiden mukaan aineisto on ”voimakkaasti totta”, vaikka se onkin vaikeasti organisoitavissa, mutta se on kuitenkin

tapaustutkimuksen etuja. Tapaustutkimus on tutkimusta ”jalat-maassa” ja se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Tapaustutkimus tarjoaakin hyvän pohjan tutkimustiedon yleistämiselle. Tapaustutkimus sallii yleistykset ja sen avulla huomataan myös sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tapaustutkimukset tuottavat kuvailevan materiaalin arkiston, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja ja ne ovat myös käytännössä sovellettavia. Tapaustutkimus voidaan raportoida kansantajuisesti ja siinä on mahdollista välttää tieteellistä slangia. Tapaustutkimus voikin palvella hyvin monenlaista lukijakuntaa. Lukijalle jää mahdollisuus tehdä omia johtopäätöksiä tutkimustuloksista. (Metsämuuronen 2005, 206.)

Epistemologinen kysymys tapaustutkimuksessa kuuluukin, mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta? Staken (2000, 236) mukaan on kyse siitä, että halutaan optimoida tapauksen ymmärtäminen ennemminkin kuin sen yleistäminen. Hänen mukaansa tapaustutkimus on oppimista kyseisestä tapauksesta. Cohenin ja Mannionin mukaan (1995 106–107) pyritään luotaamaan syvälle ja analysoimaan intensiivisesti moninaista ilmiötä yksittäisen tapauksen havainnoinnin avulla. Tapaus ei ole yleensä yleistettävissä, mutta toisaalta tapaus voi olla askel kohti yleistämistä, vaikka se ei suinkaan ole itsetarkoitus. Tapaustutkija etsii jotakin erityistä, sillä toisaalta tapaus ei ole yleistettävissä. Toisaalta tapaustutkimuksessa tutkija voi löytää jonkin yhdistävän tekijän, jopa yhteisen piirteen tutkimuksellaan. Tapaustutkimus voidaan näin ollen nähdä pienenä askeleena kohti yleistämistä, vaikka se ei kuitenkaan saa olla tutkimuksen itsetarkoitus. Staken (2000, 238) mukaan olennaista on kuitenkin tapauksen ymmärtäminen.

Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia, sillä lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. Voidaan siis sanoa, että kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. Tosin erot kvalitatiivisissa tiedonhankinnan strategioissa ilmenevät siinä, kuinka tieto hankitaan ja mikä on tutkimuksen kohde. (Metsämuuronen 2005, 206–207). Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tutkimuskohteena on päiväkodin johtajien työnkuvan muutos ja selviytyminen muutoksessa. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa aineistona ovat päiväkodin johtajien sähköpostitse kertomat tarinat eli narratiivit.

## *5.4 Tutkimuksen narratiivisuus*

Ammatillinen identiteetti nähdään usein jatkuvasti muuttuvana ja kompleksisena, sosiaalisen ja persoonallisen minän välisenä tasapainotilan hakemisena. Ammatillisen identiteetin hakemista on kuvailtu myös kamppailuna, jossa ihminen rakentaa itsestään kuvaa kilpailevien perspektiivien, odotusten ja roolien viidakossa. Ammatillinen identiteetti rakentuu ja muotoutuu kulttuurisesti

määrittyneissä työyhteisöissä ja tilanteissa, joita yhteiskunta luo ja missä ammattilaiset elävät. Uusin ammatillinen tutkimusperinne kuvaa ja ymmärtää identiteetin rakentumisen narratiivisen lähestymistavan kautta. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 41.)

Järjestämme kokemuksiamme ja inhimillisten tapahtumiemme muistia pääasiassa kertomuksilla, selityksillä ja myyteillä, perustelemme näin tekemisemme tai tekemättä jättämisemme. Narratiivi on sovinnainen muoto, kulttuurisesti määräytyvä ja jokainen yksilö rajoittaa sitä omalla määräysvallallaan. (Bruner 1991, 4.)

*Narratiivisuus ei ole varsinainen metodi, eikä koulukuntakaan, vaan hajanainen muodostelma kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Se on väljä viitekehys, jolle on tunnusomaista huomion kohdistuminen kertomuksiin todellisuuden tuottajana ja välittäjänä. (Heikkinen 2002, 185.)*

Narratiivisuudella on perinteitä filosofiassa, kirjallisuustieteessä ja kielitieteessä. Viime aikoina kiinnostus narratiivisuutta kohtaan on levinnyt uusille tieteenaloille ja samalla tutkijoiden kiinnostus tarinoita kohtaan on kasvanut huomattavasti. Tätä on yleisesti kutsuttu narratiiviseksi käänteeksi. Käsite narratiivisuus on peräisin latinan kielestä ja substantiivi ”narratio” tarkoittaa kertomusta ja verbi ”narrare” kertomista. Kantasanat ovat englannissa muuttuneet substantiiviksi ”narrative” ja verbiksi ”narrate”. Suomen kielessä ei ole vakiintunutta käsitettä narratiivisuudelle, mutta Hänninen (1999) käyttää sanaa tarinallisuus. (Heikkinen 2001, 186: 2002, 184–185, ks. Hänninen 1999.)

Narratiivisuus liittyy myös voimakkaasti tiedon- ja tiedekäsityksen muutokseen. On huomattu, että tietämisen prosessi liittyy myös paljolti kertomusten tuottamiseen ja kuunteluun. Maailmamme tulkinta on alati kehittyvää kertomusta, joka saa alkunsa ja liittyy aina uudelleen kulttuuriseen kertomusvarastoon, jota myös tiedoksi kutsutaan. Ymmärrämme itsemme myös kertomusten kautta eli rakennamme identiteettimme narratiivisesti tarinoiden välityksellä. Tuotamme vastauksen kysymykseen kuka olen päivittäin uudelleen tulkittavana minätarinana. (Heikkinen 2002, 186.)

Narratiivisessa tutkimustavassa tarkastellaan, miten tarinoiden avulla tuotetaan identiteettiä. Narratiivista menetelmää käytetään yksilön elämäkerran eli autobiografian ja elämänhistorian tarkastelussa. Tämä menetelmä avaa uusia näköaloja myös ammatilliseen kasvuun. Tarinassa oma elämänhistoria jäsennetään uudella tavalla. Brunerin (1987) mukaan kerrontaa ohjaavat kielelliset ja kognitiiviset prosessit jäsentävät muistia ja havaitsemista. Ne jakavat ja tavoitteellistavat elämäntapahtumia sekä sijoittavat ihmisen siihen kontekstiin ja kulttuuriin, jossa elämme tai



olemme. Tarinoiden tuottaminen antaa sisällön minuudelle, koska niissä näkyy henkilön elämänhistorialliset merkitykselliset tapahtumat.

Hänninen (2004) erottaa erilaiset tarinat elettyyn, kerrottuun ja sisäiseen tarinaan. Eletty tarina viittaa ihmisen elämäkertaan ja kokemuksiin. Kerrottu tarina on puolestaan kertomus ihmisen sisäisestä tarinasta, joka jäsentää aikaa, kiinnittää ympäristöön eri ihmiset ja valikoi asiat, jotka ovat olennaisia tarinan etenemiselle, syy-seuraussuhteelle, arvoille sekä moraalille. Sisäinen tarina tuottaa ihmisen elämän mielekkyyden ja tarinallisen minuuden (Hänninen 2004, 69–85).

Narratiivinen lähestymistapa voi auttaa ammatillisen identiteetin rakentumisessa, kun ollaan muutosvaiheessa. Ammatilliset minätarinat voivat eheyttää ammatillista identiteettiä, kun vaaditaan uusia määritelmiä ammatilliselle minälle. Ne voivat auttaa myös ryhmässä, kun peilataan ammatillista kasvua ja edistää muutosprosessia (Eteläpelto & Onnismaa 2006).

Tässä tutkimuksessa käytettiin sähköpostihaastattelua aineiston eli narratiivien hankinnan metodina. Haastattelukysymykset lähetettiin tutkittaville sähköpostitse. Haastattelun voi tehdä monella eri tavalla. Tapoja ovat yksilöhaastattelu kasvokkain, ryhmähaastattelu kasvokkain sekä erilaiset lomakehaastattelut. Kaikki tutkijat eivät pidä näitä kuitenkaan haastatteluina, esimerkiksi Hirsjärvi & Hurme. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai täysin avoin. (Metsämuuronen 2008, 37–38.)

Haastattelu on päämäärätietoista ja suunnitelmallista ja se voidaan jakaa Hirsjärven ja Hurmeen (1985) mukaan tiedonhankinnalliseen ja terapeuttiseen haastatteluun. Tiedonhankintahaastattelu kerää tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja se voidaan jakaa vielä käytännön haastatteluun sekä tutkimushaastatteluun. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jolle on olennaista ennalta suunnitteleminen, haastattelu on aina haastattelijan aloittama, haastattelijan tehtävänä on haastateltavan motivointi, jossa haastattelijalla on oma roolinsa ja haastateltavalla on luottamus haastattelun luottamuksellisuuteen. Haastattelu sopii aineiston hankinnan metodiksi silloin, kun kyseessä on satunnaisotos, tutkittavien motivaatio on alhainen, tutkimusaiheiden järjestystä halutaan säädellä, halutaan tulkita ja täsmentää kysymyksiä, validiteetti voidaan tarkistaa esimerkiksi tarkkailemalla, tutkittavaa aluetta kartoitetaan sekä halutaan esimerkkejä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 15; Metsämuuronen 2008, 39.)

# 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ja millä keinoin keskisuuren suomalaisen kaupungin varhaiskasvatuskeskusten johtajat, nykyiseltä nimikkeeltään päiväkodin johtajat, kokevat selviytyvänsä työnkuvansa muutosprosessista ja kasvavansa uudenlaiseen johtajuuteen. Millä tavoin johtajat kokevat työnsä ja sen merkityksellisyyden? Mitkä keinot auttavat johtajia selviytymään? Muutos tutkimuspaikkakunnan varhaiskasvatuksen johtamisen rakenteissa toteutettiin vuoden 2014 alussa.

## *6.1 Aineiston käsittely ja luokittelu*

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä aineistoa analysoitaessa varsin puhtaalta pöydältä, ilman ennakoasetelmia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistettynä tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien (Eskola & Suoranta 2008, 15–23).

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, johon useimmat laadullisen tutkimuksen analyysit jollakin tavoin perustuvat. Sisällönanalyysi sopii esimerkiksi tekstien ja haastattelujen tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on mahdollista tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–100).

Aineiston tarkasteluun sopi aineistolähtöisistä analyysi-malleista kuvaileva malli. Aineistosta nostetaan olennainen tieto tutkimuskysymysten avulla. Kuvauksen jälkeen aineistosta etsitään ja jäsennetään merkityskokonaisuuksia. Analyysissä tutkija nimeää ja käsitteellistää (luokittelee) kuvaukset ja lopuksi kokoa muodostuneista kokonaisuuksista synteesin. Sisällönanalyysi on hyvin lähellä diskurssianalyysiä. Aineiston analyysi ei vielä pelkästään riitä tulokseksi, vaan analyysin jälkeen on tehtävä johtopäätöksiä ja saatettava ne tulosten muotoon. Analyysillä saadaan selkiytettyä aineistoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 102–110.)

Tutkija luki saamansa sähköpostihaastatteluaineiston ja pyrki muodostamaan niistä jokaisesta kokonaiskuvan aineiston luokittelua varten. Tutkija luokitteli jokaisen tutkittavan haastattelumateriaalin ja pyrki muodostamaan niistä pelkistetyn version, joka luokiteltiin

yläluokkaan ja tämän jälkeen pääluokkaan. Vastauksista haettiin merkkejä tutkittavien suhtautumistavasta muutokseen vastauksen kielestä saatavan mielikuvan ja merkityksen mukaan, hyödyntäen Ahon (2011) väitöskirjassaan kehittämiä selviytyjäprofiileita. Oliko tutkittavan tapa suhtautua kysymykseen positiivinen, negatiivinen vai neutraali.

### TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston luokittelusta lokakuusta joulukuuhun 2013

Johtaja 1

LOKAKUU: Miltä muutokset tuntuvat nyt?			
MITÄ SANOI?	Tuntuu vielä kovin epäselvältä kaikki. Täytenä kysymysmerkinä olen siitä, mitä tuleman pitää. Minulla vaihtuu työpaikka, joten muutos kohdallani tulee olemaan suuri. En jaksaisi olla enää täällä vanhassa työyhteisössä. Kaksi kuukautta vielä olisi täällä oltava. Tämä loppuaika on surutyötä. Olen jo kerännyt kimpsuni ja kampsuni, tyhjentänyt käytännössä toimistoni omista tavaroistani. Silpunnut papereita ja siivonnut mapit. Tähän konttoriin on uusien johtajien helppo tulla. Toisaalta kiinnostaa uuden aloittaminen. Jännittää tuleva yhteistyö reksien kanssa.		
	PELKISTETTY Epäselvä, suuri muutos tulossa, surutyön tekeminen	YLÄLUOKKA Muutosvastarinta	PÄÄLUOKKA Selviytymisriski

Johtaja 1

MARRASKUU: Henkilökohtainen tapasi suhtautua muutokseen? Keino mennä eteenpäin			
MITÄ SANOI?	Yleensä suhtaudun muutoksiin melko kiinnostuneena ja innostuneenakin. En ole vastarannan kiiski. Nyt on kuitenkin pinnalla paljon kysymysmerkkejä En olekaan enää kovin innostunut. Epäselviä asioita on liikaa. En näe enää punaista lankaa, enkä oikein ymmärrä, mitä järkeä tässä kaikessa on. Rehtorit eivät olekaan muutoksessa ihan samalla tavalla mukana kuin me vaka-johtajat. Henkilökunta vastustaa muutosta rankasti. En ole kuullut yhtäkään positiivista viestiä, kommenttia henkilöstöltäni. On vaikeaa, kun yrittää puhua tästä innostuneesti, mutta syvällä sydämessä on valtava musta möhkäle: Mitä tästä oikeasti kukaan hyötyy? Oma tapani suhtautua muutokseen on ehkä aluksi se, että etsin positiivisia asioita. Toiseksi nonsoleeraan asian, että tähän on VAIN työtä ja työ tehdään, vaikka hammasta purren. Minähän suoriudun tästä, sitten vähättelen tilannetta: Ei muutos ole niin raju kuin luullaan.		
	PELKISTETTY Epäselvä muutos, muutoksen	YLÄLUOKKA Muutoksen vähätteleminen	PÄÄLUOKKA Selviytymisstrategia

	vastustaminen, positiivisuuden hakeminen, muutoksen vähätteleminen		
--	---	--	--

Johtaja1

JOULUKUU: Miten suunnittelet tulevaa työtäsi johtajana?			
MITÄ SANOI?	<p>Tämä onkin hyvä ja ajankohtainen kysymys. Minulle on tulossa TOSI iso muutos vuodenvaihteessa, sillä jätän nykyisen alueeni sekä varhaiskasvatuskeskukseni päiväkotineen ja perhepäivähoitoineen kokonaan. Siirryn ihan toiselle alueelle, ja minulle tulee kaksi täysin uutta päiväkotia, joissa toimin ... vastaavana päiväkodin johtajana. Olen jo nyt käynyt tutustumassa päiväkotien tiloihin, kurkannut johonkin kaappiinkin, jopa. Väistyvät varhaiskasvatuskeskusten johtajat ovat perehdyttäneet minua. Olemme pitäneet pari palaveria alueen tulevien johtajien kanssa. Mutta silti tilanne on vielä täysin kaootinen päässäni. Enhän tunne henkilökuntaa, en muista nimiä, en hahmota lapsiryhmiä. Kiinteistöt nyt jotenkuten löydän kartalta. Suunnittelen eteneväni päivä kerrallaan, tarvittaessa tunti kerrallaan. Jos/kun tulee kinkkisiä kysymyksiä, sanon: -Enpä nyt just osaa vastata kysymykseesi, mutta otanpa selvää. Päivitän kalenteriani koko ajan, jotta osaisin olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Aion tehdä itsestäni Näkyvän Johtajan. Kuljen yksiköissä, ryhmissä. Ensimmäisen sähköpostiviestini lähetän huomenna joka tiimille. Haluan tulla tutuksi ja helposti lähestyttäväksi. Muutama isompi asia on tulossa ratkaistakseni, sen tiedän jo nyt. ... johtamisessa odotan apuja, koulutusta, päätöksiä ja linjauksia tulevalta esimieheltäni. Muutenkin ajattelen, että kaikki ei voi olla nyt pelkästään minun varassani, vaan esimieheni on tavallaan vastuussa minusta. On tärkeää, että hän tukee minua, auttaa, neuvo, ohjaa. Jos kerran yksin tekemisen aika on ohi, niin kyllä sen pitää näkyä tässäkin suhteessa. Olen käytännöllinen ihminen. Laitan asioita paperille, tekemättömiä töitä, kalenteroin tehtäviäni. Olen oppinut myös säästämään itseäni</p>		
	<b>PELKISTETTY</b>  Suuri muutos, uuteen tutustuminen ja perehtyminen. Kaaos ja päivä kerrallaan meneminen. Asioiden selvittäminen, esimiehen tuki ja apu. Käytännöllisyys ja itsensä säästäminen.	<b>YLÄLUOKKA</b>  Muutosmyönteisyys	<b>PÄÄLUOKKA</b>  Selviytymisen kokemus

## 6.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston luokittelun jälkeen aineistosta tehtiin taulukko, jossa haettiin johtajien vastauksista positiivisia, negatiivisia ja neutraaleja elementtejä. Luokitellut elementit laskettiin karkeasti yhteen, kuinka monta positiivista, negatiivista ja neutraalia vastausta saatiin. Seuraavissa kappaleissa käydään vastaukset kuukausittain läpi.

### 6.2.1 Positiivista uteliaisuutta

Ensimmäinen tutkimuskysymys: ”*Miltä muutokset tuntuvat nyt?*” lähetettiin lokakuussa 2013 kaikille varhaiskasvatuskeskusten johtajille, joita oli seitsemäntoista (17). Tutkimuksen aloitusajankohdaksi valikoitui lokakuu, sillä työnkuvan muutosta koskevat yhteistoimintaneuvottelut oli juuri saatu varhaiskasvatuskeskusten johtajien osalta päätökseen ja muutosprosessista haluttiin saada kuva ennen muutosta ja heti muutoksen jälkeen.

Vastaus tuli kahdeltatoista johtajalta. Lokakuussa ajatukset olivat pääsääntöisesti positiivisen uteliaita (8/12).

*Muutos tuntuu hyvältä, odotan sitä. Ainoastaan jotkut käytännön pikkuasiat mietittyvät. (Johtaja 3)*

*Huojentavalta. Tässä vaiheessa muutosta on hyvä jo kun tietää, mihin ensi vuonna sujahtaa. Alueeni, jolle siirryn on jo nykyisellään tuttu, sama alue, jolla nyt teen töitä, työni kuva vain vaihtuu. (Johtaja 8)*

Muutosvastarintaakin esiintyi (2/12).

*Muutokset tai niistä seuranneet tuntemukset tuntuvat tässä vaiheessa hyvin epätodellisilta. Edellinenkin organisaatiouudistus ei ole vielä täysin toteutunut, kun nyt jo tulee uusi. (Esim. tilaaja-tuottaja-malli.) Oma työn kuva on täysin hahmottumatta ja marraskuussa täytyisi jo pitää uudelle henkilöstölle info-ilta, jossa monen johtajan malli esiteltäisiin. (Johtaja 9)*

Neutraalilla ja odottavalla mielellä muutokseen suhtautui kaksi (2/12) johtajaa. Lähinnä kysymyksiä herätti se, miksi ylipäätään tällainen muutos tehdään, kun edellinenkin muutos, tilaaja-tuottajamalli (2009), oli vielä sisäänajovaiheessa. Muutos koettiin myös hyvin epäselväksi, mutta moni johtaja tuntui lohduttautuvan sillä, että muutokseen on vielä aikaa ja koulutuksia uuden työnkuvan suhteen oli tulossa, jo kalenteriin merkattuina marras- ja joulukuussa.

*Varhaiskasvatuskeskusten johtajilla organisaatiomuutos on helpommin toteutettavissa, sillä olemme kaikki hallinnollisia johtajia. (Johtaja 6)*

*Meillä on ollut käytössä eri alueilla tiimijohtaminen malli, joka on ollut erittäin toimiva käytäntö alueellisesta johtamisesta. Toisaalta nykyinen johtamisen malli on ollut todella pirstaleinen. Esimiehen on pitänyt hoitaa talous, kiinteistöt, siivouksen- ja ruokahuollon prosessit, henkilöstön yms. hallinnon asiat ja pedagogiikka on jäänyt vähemmälle. (Johtaja 7)*

*Muutokset tuntuvat kaukaiselta. Muutoksesta ei ole konkreettista käsitystä, koska ei oikein osaa kuvitella miten asiat todella muuttuvat. Vielä ei ole todellista tietoa, mitä vuoden vaihteessa oikeasti tapahtuu. Odottelen innolla uutta tietoa. Olen aika luottavainen ja odotan muutosta jo tapahtuvaksi. (Johtaja 11)*

*Sekavalta vielä toistaiseksi. Olemme jo yhden kolmesta koulutuspäivästä käyneet ja sen jälkeen tuli taas tieto, että ehkä aluemuutoksia pitää vielä tehdä. Olemme alustavat tiimijaot jo tehneet ja sopineet myös tiimin sisällä työnjakoa, seuraava palaveri ... ja sen jälkeen lähetekeskustelu. Katsotaan nyt mihin tämä asettuu. Esimiehet vaihtuvat, se on varmaa. Se mitä ihan oikeasti muutos tuo tullessaan on vielä hämärän peitossa, mutta toivotaan parasta. (Johtaja 5)*

Muutos tulisi koskemaan koko päiväkodin henkilöstöä, sillä monessa päiväkodissa vaihtuisi niin pedagogiikasta kuin henkilöstöasioista ja taloudesta vastaava johtaja. Jokainen päiväkotitoimisi tulevaisuudessa kahden johtajan ”komennossa”. Suurin osa vastanneista johtajista koki riittämättömyyttä ja huolta henkilökunnan takia, sillä moneen päiväkotiin tulisi täysin uusi johtaja, jonka ensimmäisenä tehtävänä olisi tutustua henkilökuntaan ja päiväkodin lapsiryhmiin. Johtajat odottivat tulevaa muutosta käsitteleviltä koulutuksilta paljon ja se oli suurin syy positiiviseen sekä odottavaan mielialaan. Itse muutos ja syyt muutokselle olivat kuitenkin johtajille edelleen epäselviä.

## 6.2.2 Uskoa tulevaan

Toinen sähköpostihaastattelukysymys johtajille koskien työnkuvan muutosta lähetettiin marraskuussa 2013. Marraskuun kysymys kuului: ”Henkilökohtainen tapasi suhtautua muutokseen? Keinosi mennä eteenpäin?”. Kysymys lähetettiin jälleen kaikille johtajille ja mukaan liitettiin muistin virkistämiseksi myös lokakuun kysymys, jotta halutessaan kysymykseen voisi vielä vastata, jos sitä ei vielä ollut tehnyt. Vastaus tuli yhdeltätoista johtajalta. Johtajista seitsemän (7/11) suhtautui muutokseen positiivisesti.

*Ensimmäiseksi lähden siitä, että hyväksyn muutoksen ja odotan sitä innolla. Haluan nähdä siinä positiivisia asioita. En vatkaa sellaista, mikä on mahdotonta. En jumitu asioihin. Mietin tulevaa, mitä kaikkea hyvää voin jatkossa tehdä, mitä mahdollisuuksia muutos tuo. Ideoin asioita. (Johtaja 3)*

*Oma keinoni suhtautua muutokseen on peruseriaatteessa positiivinen ja tutkiva. Vähitellen uudet tehtävät alkavat hahmottua ja ajatukset suuntautua niihin. (Johtaja 6)*

*Keinoni mennä eteenpäin on usko tulevaan ja osallistuminen sekä mielipiteiden esilletuominen muutosprosessissa aina kun tilaisuus siihen tarjoutuu. Olen perusluonteeltani positiivinen, enkä halua haaskata energiaa asioiden ennalta murehtimiseen. Juuri nyt pinnalla muutoksen suhteen on päiväkodinjohtajien tulevien toimenkuvien/työnjaon selkeyttäminen (Johtaja 10)*

*Suhtaudun muutoksiin positiivisesti, ei ole pelkoa tulevasta. Ajattelen, että uusi työ selviää vasta parhaiten sitten, kun se on todellisuudessa alkanut. Tällä hetkellä keskustelut tulevien työkavereiden kanssa ovat auttaneet osaltaan tiimityksessä (Johtaja 8)*

*Minä tarvitsen jatkuvasti muutosta. Kun edellinen muutos on saatu melkein valmiiksi, tarvitsen uuden. En halua tai voi pysyä paikallani. Olen muutosjohtaja ja luotsaan mielelläni väkeäni kohti uutta. Odotan kärsimättömänä uutta organisaatiomuutosta. Töihin pääsee käsiksi vain tarttumalla työhön. En pidä odottelusta. (Johtaja 11)*

Kaksi (2/11) johtajaa suhtautui negatiivisesti.

*En olekaan enää kovin innostunut. Epäselviä asioita on liikaa. En näe enää punaista lankaa, enkä oikein ymmärrä, mitä järkeä tässä kaikessa on. Rehtorit eivät olekaan muutoksessa ihan samalla tavalla mukana kuin me vaka-johtajat. Henkilökunta vastustaa muutosta rankasti. (Johtaja 1)*

Kaksi (2/11) johtajaa suhtautui puolestaan neutraalisti.

*Henkilökohtainen tapani on pohtia ja myssytellä tulevaa muutosta itsekseni. Jos esim. tiimissä kollegojen kanssa puhumme asiasta, niin kerron kyllä omat tuntemukseni. Yritän aina alkushokin jälkeen löytää kaikesta jotain positiivista ja kääntää asiat myönteisiksi. En pelkää haasteita ja ajattelen, että ”yrittänyttä ei laiteta”. (Johtaja 9)*

Johtajien suhtautumistapa muutokseen yleensä vaikutti hyvinkin positiiviselta, mutta oman työnkuvan muutokset tuntuivat vielä hyvin epäselviltä. Johtajat suhtautuivat eri tavoin tulevaan muutokseen, mutta pohdittavaa siinä riitti. Muutokseen oli tässä vaiheessa enää aikaa noin puolitoista kuukautta. Muutos aiheutti vastauksista päätellen hyvin paljon prosessointia. Tuleva työ vaikutti mielenkiintoiselta ja sitä odotettiin, vaikka kukaan ei tarkalleen tiennyt, mitä oli tulossa ja odotettavissa.

### 6.2.3 Uuden ja vanhan käytännön ristipaineessa

Joulukuussa 2013 lähetetyssä kolmannessa haastattelukysymyksessä: ”Miten suunnittelet tulevaa työtäsi johtajana?” suunnattiin jo kohti tulevaa uutta päiväkodin johtajan työtä. Joulukuun

kysymykseen vastasi kymmenen johtajaa. Ongelmalliseksi koettiin muutoksen ajankohta, vuodenvaihte, joka aiheuttaa muutenkin jo kiirettä ja muutoksia. Päiväkotien päivystysaika oli suuri työllistäjä vuoden vaihtuessa, päiväkoteja oli kiinni ja alueilla avoinna oli yleensä vain yksi päiväkotitoiminta, johon koko alueen lapset ja henkilökunta oli sijoitettuna. Positiivisesti muutokseen suhtautui enää kolme (3/10) johtajaa kymmenestä.

*Teen tunnollisesti työtäni ja niin hyvin kuin osaan, keskityn tehtäviin ja pyrin löytämään oleellisen yhteistyössä muiden johtajien ja työntekijöiden kanssa. Uuden työkokonaisuuden kehittäminen on kiinnostavaa. (Johtaja 2)*

*Suunnitelmani on aluksi tutustua nykyiseen tilanteeseen. Olen luvannut, että en tee mitään muutoksia heti – kevään aikana. Nyt annetaan aikaa synnyttää luottamukselliset suhteet uusiin työntekijöihin. Aluksi kierrän kaikki ryhmät, olen läsnä. Haluan saada hyvän kokonaiskuvan siitä, missä mennään. Tällä hetkellä työ on niin hektistä, että en oikein vielä ehdi suunnitella mitään muuta tulevaa. (Johtaja 3)*

Negatiivinen suhtautuminen oli yhdellä (1/10) johtajalla.

*Tämä onkin hyvä ja ajankohtainen kysymys. Minulle on tulossa tosi iso muutos vuodenvaihteessa, sillä jätän nykyisen alueeni sekä varhaiskasvatuskeskukseni päiväkotitoimintaan ja perhepäivähoitoon kokonaan. Tilanne on vielä täysin kaoottinen päässäni. Suunnittelen eteneväni päivä kerrallaan, tarvittaessa tunti kerrallaan. Johtamisessa odotan apua, koulutusta, päätöksiä ja linjauksia tulevalta esimieheltäni. Muutenkin ajattelen, että kaikki ei voi olla nyt pelkästään minun varassani, vaan esimieheni on tavallaan vastuussa minusta. (Johtaja 1)*

Neutraalisti suhtautui kuusi (6/10) johtajaa.

*Minulla ei ole kovin tarkkoja suunnitelmia. Kevät sujunee tutustuessa yksiköihin ja niissä toimiviin ihmisiin, tiimeihin, työ- ja toimintatapoihin. (Johtaja 4)*

*Joulukuu oli hyvin hektinen kuukausi, jolloin ei ehtinyt tulevaa työtä juurikaan suunnittelemaan. Silloin kun oli päätettävä kaikki vanhan vuoden ja organisaation tehtävät ja rakennettava joulupäivystys jälleen meidän päiväkotimme. (Johtaja 6)*

*Tulevan työn suunnittelussa pitää huomioida yhteiset kokoukset, joissa ... vastaavat ovat. Ne tulevat informatiivisina kokouksina antamaan tietoa tulevaan. Tällä hetkellä menee aikaa siirtymävaiheen hoitamisessa, kun neuvon ja opastan työpariani tälle alueelle. (Johtaja 8)*

*Kovin paljon en ole vielä ehtinyt suunnitella tulevaa työtä. Muutto ja joulupäivystykset sekä uusiin paikkoihin tutustumiset on vienyt kaiken vähäisen ”ylimääräisen” ajan. Katsotaan mitä uusi vuosi tuo tullessaan. (Johtaja 9)*

Suuria suunnitelmia tulevaisuuden suhteen ei kukaan kymmenestä johtajasta ollut tehnyt, sillä muutos työnkuvassa sekä uusi työnkuva olivat edelleen hyvin epäselviä. Johtajat odottivatkin



työnkuvansa selviävän työtä tekemällä muutoksen jälkeen. Johtajat kuvailivat olevansa tunnollisia ja luottavansa hyvään yhteistyöhön myös muutoksen jälkeen. Uuden työkokonaisuuden kehittäminen koettiin kuitenkin mielenkiintoiseksi.

Muutoksen lähestyessä osa johtajista tunsu lähes paniikinomaista kauhua, osa taas luotti, että ”kyllä se siitä”. Kovin luottavaisella mielellä ei kukaan vastanneista ollut. Tietoa muutoksesta ja sen sisällöstä oli hyvin vähän saatavilla. Tiedon vähäisyyden ja joulun tuomien kiireiden vuoksi tulevaisuutta oli hankala suunnitella.

#### 6.2.4 Muutos on alkanut

Varhaiskasvatuskeskukset lakkautettiin lasten- ja nuorten lautakunnan päätöksellä ja varhaiskasvatuskeskusten johtajien titteli muuttui päiväkodin johtajaksi. Jokaista päiväkotia johdettaisiin nyt jaetulla parijohtamisen mallilla.

Tammikuun 2014 kysymys lähetettiin loppukuusta ja neljäs haastattelukysymys kuului: ”Miten koet selvinneesi muutoksesta?”. Kysymykseen vastasi yksitoista johtajaa. Positiivisesti suhtautuvia johtajista oli kaksi (2/11).

*Koen selvinneeni oikein hyvin muutoksesta. Olen aloittanut työni seuraamalla aamupäivisin uusien tiimien työskentelyä ja samalla opiskellut lapsia ja henkilökuntaa. Olen tutustunut käynneilläni ryhmävasuihin ja tiimisopimuksiin ja järjestänyt aikataulun niin, että pääsen osallistumaan myös tiimipalaveriin. Haasteet ovat toistaiseksi liittyneet tietotekniikkaan ja palaverikäytäntöihin. Oletuksena on, että oma läppäri kulkee matkassa, mutta yhteys hallinnon verkkoon ei pelitä! Aikatauluja on ollut vaikea sovittaa monien tiimien kesken, koska melkein kaikilla tiimipalaveriaika osuu samalle kellonvälille eikä päiviä viikossa ole kuin viisi. Samaan kalenteriin pitäisi mahtua myös palaverit työparin ja työtiimin kanssa. (Johtaja 4)*

Negatiivisesti muutokseen suhtautuvia johtajia oli seitsemän (7/11).

*En ole selvinnyt mitenkään erityisen hyvin muutoksesta. En ole muutosvastarintainen, kysymys ei ole nyt siitä. En pysty sitoutumaan tähän uuteen organisaatioon, sillä en ole löytänyt tästä vielä juuri mitään positiivista. En mitään, mistä tulisi kokemus/elämys/tunne, että jippii, tää on hieno juttu. (Johtaja 1).*

*Muutos on alkanut. Nyt on lähdetty uudelle tielle, jonka käsikirjoitusta ei ole valmiiksi tehty. Kaiken kaikkiaan muutos on suurempi kuin ennakkoäksitys. Pitää hahmottaa kokonaisuus ja erottaa siitä ensisijaisesti itselle kuuluvat osat. Koko ajan arki jatkuvine vaatimuksineen pyörii ympärillä ja kuitenkin asiat on hoidettava kuuluivatpa ne kenelle tahansa. Pientä epävarmuutta yläpilvissä ja matalapainetta työpäivien jälkeen. ... johtaminen on hävinnyt – vain ohutta sumupilveä? (Johtaja 2)*

*Hakemistahan tämä on vielä varmasti pitkäänkin. Aina tulee uusia asioita, joiden rajanveto on hiukan vaikeaa, kummalle johtajalle kuuluvat. Ensimmäisen viikon jälkeen kovin moni oli aivan poikki. Tavaroiden vieminen paikasta toiseen on jotenkin kiusallista. Tietokoneiden telakat ovat erilaisia ja näin joudutaan pikkuisen liitoksia aina nettiyhteyteen tekemään. (Johtaja 5)*

*Tuntui, että aivan liikaa tulee uutta asiaa, jotta ne pystyisi sisäistämään. Kuitenkin ymmärsin, että heti ei voi olla kaikki hallussa, kuten omassa yksikössäni. Haasteena on myös parijohtaminen - minulla on molemmissa päiväkodeissa eri ...johtaja, joten yhteisen linjan miettiminen vie aikaa ja vaatii keskustelua. (Johtaja 6)*

*Teen päivän kerrallaan. Kalenteri täyttyy hurjaa vauhtia. Olen istunut erilaisilla kokoonpanoilla lukemattomissa palaverissa. Sähköpostiin en aina ole pystynyt reagoimaan päivittäin. Toisen viikon jälkeen koen olevani todella henkisesti väsynyt. (Johtaja 7)*

*Aika moinen stressin paikkahan muutos on ollut. Minulla kun vaihtui ihan kaikki mahdollinen. Alkuvaihetta toki mennään, kolmas viikko alullaan. Haasteita on ollut monenlaisia. Teknisistä pulmista on seurannut suoranaisesti se, että en ole pystynyt käyttämään konetta töissä ja sen seurauksena työpäivät ovat siirtyneet kotitöiksi ja ilta-aikaan. (Johtaja 9)*

Neutraalisti muutokseen suhtautuvia johtajia oli kaksi (2/11).

*Minun työssäni muutos on ollut merkittävä. Meillä oli ns. päivystysaika ja sekin tuotti melkoisesti työtä. ... alueella oli auki kolme päiväkotia ja suurin osa henkilökunnasta lomalla. Eli olin melko stressaantunut ennen muutosta. Nyt minun puhelimet ovat melko hiljaisia. Huomaan, että stressi on lauennut ja ajatus vähemmän kiireisestä työn tekemisestä on totta. (Johtaja 3)*

Muutos koettiin alkaneeksi eikä suuria selviytymisen tai onnistumisen kokemuksia vielä ollut. Työnkuvan muutoksen epäselvyys tuntui lisääntyneen johtajien keskuudessa entisestään ja muutamassa vastauksessa annettiin kritiikkiä muutosta ja esimiesten toimintaa kohtaan hyvinkin kovin sanoin. Tutkija päätteli tämän johtuvan juuri työnkuvan jäsentymättömyydestä ja epäselvästä tilanteesta, sillä kenelläkään ei ollut täysin selvillä mitä omaan työnkuvaan kuuluu, ei edes muutoksen kohteena olevien päiväkodin johtajien esimiehillä. Toki muutos oli vasta alkumetreillä, joten ajan kulumisen sekä itse työn tekemisen odotettiin tuovan selvyyttä tilanteeseen. Kaksi johtajista koki selviytyneensä muutoksesta ja nautti uudesta tilanteesta. Ongelmia oli esimerkiksi tietokoneiden kanssa, sillä johtajien käytössä olevat telakoitavat kannettavat tietokoneet eivät toimineetkaan eri taloissa hallintoverkossa eli johtajat kohtasivat ihan käytännön ongelmiaakin uusissa töissään.

Muutos koettiin suurempana kuin se oli johtajille esitetty ennen vuodenvaihdetta. Aiemmin johtajat olivat vastanneet yhden päiväkodin toiminnoista kokonaisuutena ja nyt osa entisestä työstä kuuluikin toiselle johtajalle. Tämän osa johtajista koki ongelmallisena ja työnkuva koettiin vaikeaksi hahmottaa. Muutoksen vastustaminen ja siihen suhtautuminen muuttui huomattavasti

negatiivisemmaksi tammikuussa 2014, kun muutos konkreettisesti toteutui. Todellisuus olikin karumpi kuin johtajat odottivat.

## 6.2.5 Kritiikkiä ja armollisuutta

Helmikuun 2014 kysymyksessä keskityttiin johtajan omaan selviytymisprosessiin ja toimintaan sen hyväksi. Kysymys kuului: ”Miten olet itse vaikuttanut selviytymiseesi muutosprosessissa?”. Muutosprosessi oli ollut ilmeisen rankka, sillä johtajista helmikuun kysymykseen vastasi enää seitsemän johtajaa. Positiivisesti muutokseen suhtautuvia vastauksia ei enää ollut, negatiivisesti muutokseen suhtautui kaksi (2/7).

*Haasteita. Henkilöstö ei tiedä, kumpaan johtajaan otetaan yhteyttä. Sisäilmaongelmat, henkilöstön sairastelu ja pitkät poissaolot, kiinteistöihin liittyvät ongelmat ja korjaustarpeet. En ole saanut tarpeeksi tarpeellisia tietoja edellisiltä johtajilta asioista. Koko ajan tulee jotain, josta pitäisi saada kysyä edelliseltä johtajalta, eikä aina viitsisi vaivata, kun näilläkin johtajilla on kädet täynnä töitä. Aluejohtotiimissä yhdessä rehtorien kanssa kokoonnumme, mutta asiat ovat pääsääntöisesti asiakkaisiin ja pedagogiikkaan liittyviä. Ihmettelen usein, miksi olen kokouksissa kuuntelemassa asioita, joka eivät minun toimenkuvaani kuulu mitenkään. (Johtaja 1)*

*Olen kritisoinut sitä kuinka huonosti tuomme yhteisissä tilaisuuksissa esiin uuden järjestelmän epäkohtia. Tuntuu välillä siltä, että kollegat haluavat näyttää johdolle kuinka notkeasti kaikki muutokset otetaan vastaan ja niiden tuomat epäkohdat ratkaistaan. Koulutusten ulkopuolella niin puhelimesta kuin käytävä keskusteluissa äänen paino on aivan toinen ja kritiikkiä, ahdistusta, unettomuutta, työajan riittämättömyyttä jne. vuolaasti puretaan. Nyt olisi kuitenkin suoran kritiikin paikka. Koulun rehtorithan eivät lähteneet lainkaan jaettuun malliin. Saa nyt nähdä miten tässä pidemmällä aikavälillä homma uomiinsa menee, jotenkin sekavalta tuntuu tekijöistä sekä henkilökunnasta. (Johtaja 5)*

Viisi vastanneista (5/7) johtajista suhtautui muutokseen neutraalisti.

*Olen osallistunut aina mahdollisuuksien mukaan tilaisuuksiin, joissa muutosprosessista on kerrottu tai sitä on työstetty. Työstämistilaisuuksissa olen ollut aktiivinen osallistuja, tuoden esiin omat ajatukseni, kysymykseni ja ehdotukseni. Olen keskustellut muutosprosessista kollegojeni kanssa. Olen keskustellut myös muutosprosessiin liittyvistä tunteistani ja ihmettelyn aiheistani. Tein osaamiskartoituksessa selkeäksi osaamiseni ja ainoan toivomani työtehtävän. Pyrin siis todella vaikuttamaan siihen, minkä työtehtävän tulini saamaa. Iloitsen saamastani työtehtävästä. Olen voinut hyödyntää muutosprosessiin liittyvien koulutusten ja työpajojen antia. Reflektointityöparini kanssa teen vapaa-ajalla asioita joista saan voimavaroja. En kärsi keskeneräisyydestä, luotan prosessiin. (Johtaja 10)*

*Lenkkeilen ja kuntoilen. Olen aloittanut kuntosalilla käymisen. Olen käyttänyt vuosilomaviikon leppäämiseen. Keskustelen työtovereiden kanssa huomioistani ja vaikutelmistani realistisesti kuten ennenkin. On hyväksyttävä oma rajallisuus! (Johtaja 2)*

*Olen asemoinut ajatukseni niin, että tästä selviydytään, muutos on positiivinen. Hoen itselleni, että yksi työ kerrallaan, teen sen, mitä ehdin. Tiedän, että minullakin on ”miljoona” työtä kesken, mutta en voi sille mitään. Nyt on hurjasti kaikenlaisia koulutuksia. Ajattelen, että sitten ne on käyty ja että niistä on minulle hyötyä uudessa työssäni. Lisäksi olen päättänyt, että en anna kollegoiden stressin ja kiireen siirtyä itseni. (Johtaja 3)*

*Olen koittanut olla armollinen itselleni, eli tekemällä lujasti töitä ja olen hyväksynyt senkin, että kaikki työt eivät valitettavasti tule ajallaan valmiiksi. (Johtaja 6)*

*Positiivinen mieli, usko, että ollaan oikealla tiellä – maltti. Olen yrittänyt kysellä, kysellä ja kysellä. Toisaalta myös kuunnella paljon. Tärkein varmaan on, että olen yrittänyt räätälöidä kalenterini järkevästi. Muutoksessa olisi tärkeä ehtiä ajattelemaan ja suunnittelemaan, kehrittelemään asioita. Hektinen arki vain ei aina anna tilaa ajattelulle. (Johtaja 12)*

Muutoksen laajuus tuntui tulleen yllätyksenä monelle johtajalle ja myös se, että muutos johtamisen mallissa on täysin urauurtava varhaiskasvatuksen kentällä. Aiempaa kokemusta tällaisesta johtajuuden muutoksesta ei ole missään Suomen kunnassa. Tutkimuspaikkakunta toimii ikään kuin pilottina varhaiskasvatuksen johtajuuden jakamisessa tai tiimi- ja parijohtamisessa. Uusi johtamisen malli on herättänyt paljon kiinnostusta muissa kunnissa, mikä kävi ilmi johtajien vastauksissa.

Hyvin moni vastanneista kertoi selviytymiskeinoikseen vapaa-ajan toiminnat. Moni koki saavansa apua selviytymiseensä liikunnasta ja muista henkilökohtaisista harrastuksista. Moni vastanneista kertoi elävänsä päivä kerrallaan selviytyäkseen työstänsä ja pyrkivänsä välttämään keskeneräisyyden tunteita sekä stressiä. Työ jatkui ja se oli tehtävä, vaikka oma työnkuva ei ollutkaan selvillä. Muutosprosessin johtaminen tai sen puuttuminen korostui helmikuun vastauksissa, kukaan ei osannut neuvoa ja ohjeistaa uuden työnkuvan kanssa kamppailevia päiväkodin johtajia. Muutos oli kaikille, myös päiväkodin johtajien esimiehille, täysin uudenlainen prosessi. Rehtorit jäivät pois tässä vaiheessa uudesta johtamisen mallista, mutta eri alueilla kokoontuu kuitenkin aluejohtotiimi. Esimerkkinä voisi mainita yhden alueen johtotiimin, johon kuuluu yksi yläkoulun rehtori, kolme alakoulun rehtoria sekä alueen neljä päiväkodin johtajaa.

## 6.2.6 Muutoksen haasteellisuus

Maaliskuun 2014 haastattelukysymys oli kuudes ja viimeinen tässä tutkimuksessa. Kysymys keskittyi siihen, miten johtajat olisivat toivoneet muutoksen toteutuvan. Maaliskuun kysymys kuului: ”Miten muutos olisi onnistunut paremmin? Onko uhka osoittautunut mahdollisuudeksi? Mitä lisäarvoa koet muutoksen tuoneen ... varhaiskasvatukselle?

Kuusi johtajaa vastasi viimeiseen tutkimuskysymykseen. Tutkija päätteli näiden vähentyneiden vastauksien johtuvan joko uuden työnkuvaan opettelemisesta ja sen aiheuttamasta

kiireestä tai siitä, että muutos koettiin onnistuneen ja tuoneen selkeyttä työnkuvaan. Ensimmäiseen olettamukseen tutkija sai vahvistusta henkilökohtaisissa tapaamisissa muussa yhteydessä kahden päiväkodin johtajan kanssa. Toki tämä oli vain kahden johtajan mielipide asiasta.

Positiivisesti muutokseen suhtautui yksi (1/6) johtaja.

*Mielestäni muutos on omalla alueella sujunut melko hyvin. Ehkä olisimme selkeästi kaivanneet aluksi enemmän vielä yhteistä aikaa ...johtajan kanssa, siis ilman että puhelimet jatkuvasti soi tai joku tuli ovelle käymään ja koputtamaan. Olemme saaneet julkisuutta koko seutukunnalla ja ehkä valtakunnallisestikin meidät on jossain huomattu ja huomioitu, olemmehan edelläkävijöitä. (Johtaja 8)*

Negatiivisesti neljä (4/6) johtajaa.

*Mielestäni muutosta ei oikein voi valmiiksi suunnitella, koska "elämä on..." Tärkeintä on se miten eteen tuleviin haasteisiin/ kysymyksiin vastataan. Tässä on ollut epäselvyyksiä (kuka, mitä, kenelle). Hallinnon roolien selkeys helpottaisi meitä nyt, jos olisivat selkeät. Toki päiväkodin johtajien toimenkuvat joiltain osin esim. kehityskeskustelut, olisi tullut selkeyttää ennen muutosta. Kahden johtajuuden mallia/tehtäviä olisi myös voinut enemmän yhdessä selkeyttää, koska arki on niin kiireinen ettei yhteistä keskusteluaikaa tahdo löytyä. Pidempi tukiprosessi tähän muutokseen olisi ollut paikallaan (Johtaja 10)*

*Meidän päiväkodin johtajien olisi pitänyt uskaltaa kyseenalaistaa uutta järjestelmää aikaisemmin. Lähdimme mukisematta tähän muutokseen. Rehtorit eivät hyväksyneet kahden rehtorin järjestelmää, ja olivatkin tässä asiassa viisaampia kuin me. Muutoksella olisi pitänyt olla joku koordinaattori tms. Nyt kukaan ei johda muutosta. ... vastaavat johtajat kokoontuvat satunnaisesti omaan kiltansa ilman esimiestä. Mitä hyödyttää pitää palaverieita, joissa kysymyksiä on paljon, eikä ketään henkilöä vastaamassa tai edes yrittämässä viedä asioita eteenpäin? Turhauttavaa, ajanhukkaa, motivaatiota laskevaa. (Johtaja 1)*

*Alkujaan olisi vielä paremmin pitänyt miettiä vastuualueet. Keväeksi 2014 tehtiin yhdenlainen suunnitelma, että mennään kevät näin ja luvattiin syksyksi 2014 joitakin muutoksia alueisiin, näitä muutoksia nyt odotellaan, tuleeko niitä? Vastuualueet ovat olleet hyvin epätasaiset kuormittavuudeltaan, tätä olisi pitänyt tarkemmin suunnitella. Lisäarvona näen uuden innovaation. ... mennään moneen etulinjassa. Jos malli lähtee hyvin etenemään niin sitten puhutaan valtakunnallisesti ... mallista. (Johtaja 7)*

*Muutos olisi onnistunut paremmin, jos uuteen tehtävään olisi ollut perehdytys. Nythän käytännössä tapahtui niin, että me vain aloitimme työt, vaikka ei ollut mitään tietoa, mitä pitäisi tehdä. Se olisi ollut myös hyvä asia, jos kaikki esimiehet olisi laitettu uusiin taloihin. Kun nyt osa sai pysyä vanhoissa tutuissa, niin myöskään toimenkuva ei ole muuttunut eli uudistus ei toteudu siltä osin. Jotkut esimiehet suhtautuvat edelleen hyvin epäilevästi uudistukseen ja tekevät työtä vanhaan malliin. (Johtaja 9)*

Neutraalisti suhtautui yksi johtaja (1/6) vastanneista.

*Muutos tarvitsee aikaa ja tällainen muutos ennen kaikkea. Aikaa keskustelulle, tukea ja pohdintaa. Vaikka samalla töitä paiskitaankin mutta muokataan koko ajan. Eli paremmin olisi voinut sujua, jos oikeasti olisi ollut keskusteluaikaa enemmän. Mitään ylimääraistä ei tarvita vaan työrauhaa ja työstörauhaa. Lisäarvoa: yhteistyön hedelmät muiden ammattilaisten kanssa, kun nyt istumme oikeasti saman palaveripöydän ympärillä alueellisesti. Tästä tulee varmaan hyvä mutta nyt ollaan vasta alkumatkalla. (Johtaja 12)*

Johtajien vastauksista kuvastui pettymys siihen, että tätä muutosta ei johda kukaan, vaan johtajat joutuvat ratkaisemaan eteen tulevat haasteet täysin itsenäisesti ilman esimiehen tukea. Lisäksi johtajat kokivat olevansa eriarvoisessa asemassa, sillä toiset johtajat olivat saaneet huomattavasti enemmän tukea ja koulutusta työllensä kuin toiset. Tutkimuksessa ei ole eritelty johtajia työnkuvan mukaan tutkimuksen eettisten vaatimusten takia. Muutos koettiin myös nopeasti ja hätiköiden toteutetuksi. Työnkuvan muutokselle annettiin vain päivämäärä, johtajien valmius muutokseen oli päiväkodin johtajien mielestä täysin toissijaista.

Tutkijan mielenkiinnon herätti myös se, miksi viimeisiin kysymyksiin tuli niin vähän vastauksia. Vastasiko kysymyksiin vain ne, jotka eivät kokeneet selviytyvänsä vai kokivatko muut selviytyneensä muutoksen alkumetreilla eikä tarvetta vastata enää ollut? Tutkimukseen saapuneista viimeisistä vastauksista kuitenkin ilmenee, että johtajien työnkuvat olivat kuitenkin edelleen hyvin selkiintymättömiä ja tyytymättömyyttä muutosprosessin johtamiseen ja esimiehiin oli selkeästi havaittavissa. Muutos ei vastauksien valossa ole onnistunut kovinkaan hyvin. Tutkimus päättyi, kun johtajat olivat ehtineet työskennellä noin kolme kuukautta uuden johtajuuden mallin mukaisesti ja kovinkaan suuria onnistumisen kokemuksia ei johtajilla vielä ollut. Yhdessä vastauksessa toivottiinkin jonkinlaista koordinaattoria muutosprosessiin ja se olisi ollut hyvä vaihtoehto, joku olisi siinä tapauksessa ollut vastuussa muutosprosessin johtamisesta.

### ***6.3 Tulosten tarkastelua muutosprosessista selviytymisen kannalta***

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Saatu aineisto on saatettu taulukon muotoon tulosten selkiyttämiseksi. Taulukko 4 kuvaa päiväkodin johtajien vastauksia, jotka on luokiteltu käyttäen analysoidessa apuna Ahon (2011) väitöskirjassaan esittelemien selviytyjäprofiilien ominaisuuksia.

**TAULUKKO 4.** Päiväkodin johtajien vastaukset luokiteltuna kuukausittain

	POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN	NEUTRAALI
Lokakuu 2013	8	2	2
Marraskuu 2013	7	2	2
Joulukuu 2013	3	1	6
Tammikuu 2014	2	7	2
Helmikuu 2014	0	2	5
Maaliskuu 2014	1	4	1

**TAULUKKO 5.** Päiväkodin johtajien kokemukset muutosprosessista kuukausittain

	Muutosvastarinta (selviytymisriski)	Muutoksen vähätteleminen (selviytymisstrategia)	Muutosmyönteisyys (selviytymisen kokemus)
Lokakuu 2013	3	4	5
Marraskuu 2013	2	6	3
Joulukuu 2013	3	6	1
Tammikuu 2014	6	4	1
Helmikuu 2014	3	3	1
Maaliskuu 2013	4	2	0

Taulukossa 5 on kuvattu päiväkodin johtajien suhtautumista muutosprosessiin kuukausittain päiväkodin johtajien kokemusten ja muutosteorioissa (kappale 2) esiin tulevien seikkojen perusteella tehdyn luokittelun mukaan.

Aho (2011) on määritellyt väitöskirjassaan käsitteen selviytymisriski. Selviytymisriskillä tarkoitetaan selviytymisen koettelemista, uhkaa väsyä, tulla kyyniseksi tai tympääntyä työhönsä. Näistä tekijöistä aiheutuvat seuraukset alentavat työntekijän työniloa, lisäävät mahdollista työuupumusta, saattavat johtaa jopa sairastumiseen tai jopa ennenaikaiseen eläkkeelle jäämiseen. Tutkimuksessa tuli esille tekijöitä, jotka aiheuttivat päiväkodin johtajille selviytymisriskiä. Tällaisia esiin tulleita tekijöitä oli vähäinen tieto uudesta työnkuvasta, muutosprosessin ennakoimattomuus sekä se, että muutosprosessilta puuttui johtaja tai muutoskoordinaattori.

Muutos on aina riski, mahdollinen kriisin paikka, joka tarvitsee johtajan. Taulukossa 5 muutosvastarinta aiheuttaa mahdollista selviytymisriskiä. Muutoksen vähätteleminen puolestaan kertoo päiväkodin johtajien kohdalla siitä, että he olivat luomassa tai jo luoneet jonkinlaisen selviytymisstrategian. Muutosmyönteisyys kertoo puolestaan siitä, että päiväkodin johtajat olivat saaneet kokemuksen selviytymisestä.

Tutkimukseen osallistuneet johtajat suhtautuivat tulevaan uuteen työnkuvaansa pääosin myönteisesti tutkimuksen alkaessa lokakuussa 2013, toki muutosvastarintaa esiintyi jo tässä vaiheessa muutaman johtajan kohdalla. Johtajat saivat ennen vuodenvaihdetta 2014 koulutusta ja perehdytystä uuteen työnkuvaansa, mutta tammikuussa todellisuus ”iski vasten kasvoja”. Muutos oli suurempi, mitä johtajat olivat olettaneet. Työnkuva oli edelleen epäselvä ja johtajat olettivat työnkuvansa selkenevän ainoastaan työtä tekemällä. Päiväkodin johtajilla oli paljon kysymyksiä, joihin he eivät saaneet vastauksia, sillä tilanne oli uusi myös päiväkodin johtajien esimiehille. Muutosmyönteisyys muuttui muutosvastarinnaksi. Päiväkodin johtajilla oli suuri selviytymisriski epäselvän työnkuvan takia. Tutkimusvastauksissa tuli ilmi, että osa päiväkodin johtajista teki työtään samalla tavalla kuin aiemmin, ennen muutosta. Työt oli kuitenkin tehtävä, vaikka olikin epäselvää kenen vastuulle ne kuuluivat. Tutkimukseen osallistuneista päiväkodin johtajista yksi koki selviytyneensä. Tämän selviytymisen kokemuksen sai aikaan se, että hän oli pystynyt selkeästi rajaamaan oman työnkuvansa itselleen.

Tutkimus tehtiin juuri muutosvaiheessa, joten se näkyy suurena negatiivisten vastausten määränä tutkimustuloksissa. Tämä oli tutkijan mielestä odotettavissakin. Toki selkeämpi ja perusteellisempi muutoksen johtaminen olisi vähentänyt muutoksen kokemista negatiivisena. Muutosprosessi oli kuitenkin suuri myös päiväkodin johtajien esimiehillä, joten ulkopuolinen muutosprosessin koordinoija olisi ollut tarpeellinen.



# 7 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Päiväkodin johtajien jaetun parijohtamisen malli on otettu käyttöön varhaiskasvatuksen johtamisessa tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa 1.1.2014. Samanlaista johtamisen mallia ei ole missään muualla Suomessa vielä käytössä eli tutkimuspaikkakunnalla luotua varhaiskasvatuksessa käytössä olevaa johtajuuden mallia voidaan pitää pilottina. Tämä tutkimus on rajattu muutosvaiheeseen, jota päiväkodin johtajat kuvaavat omilla tarinoillaan ja kokemuksillaan muutoksesta. Aihe kiinnosti tutkijaa ajankohtaisuudellaan. Varhaiskasvatuksen laatu vaatii nykypäivänä johtajalta paljon, joten on oletettavaa, että tämän jaetun parijohtamisen mallin tarkoituksena on turvata laadukas varhaiskasvatus, kun kahden johtajan resurssit on jaettu pedagogiseen johtamiseen sekä talous- ja henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksesta käy ilmi, että johtajat suhtautuivat hyvin eri tavoin muutokseen, selviytymisestä uuden työnkuvan suhteen näin varhaisessa vaiheessa, muutosprosessin ollessa alkuvaiheessa, ei vielä voida puhua.

Tutkimuksen tuloksista selvisi se, että tätä muutosprosessia ei tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien mukaan johda kukaan. Uudesta työstä selviytymistä ei päiväkodin johtajien mielestä tue kukaan, vaikka esimerkiksi Ahon (2011) väitöstutkimuksessa esimiehen rooli selviytymisessä koettiin hyvin tärkeäksi. Miten muutos olisi sitten onnistunut paremmin? Uusi toimintakuva edellyttää Luomalan (2008) mukaan sitä, että muutoksesta pitää olla konkreettinen suunnitelma ja muutoksen avainkohtia ovat juurikin ihmiset, tässä tapauksessa päiväkodin johtajat, resurssit ja arviointi. Maaliskuun 2014 kysymyksessä yksi johtajista toivoi muutoskoordinaattoria tai johtajaa muutosprosessille. Tutkijan mielestä tämä olisi ollut olennaisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Koordinaattori tai muutoksen johtaja olisi pitänyt huolta siitä, että tietoa ja tukea olisi saatavilla, jos ja kun, sitä tarvittaisiin. Muutosprosessin aikana ja alkuvaiheessa esimiehen tulisi olla tavoitettavissa ja tukemassa uuden johtajuuden alkutaipaleella olevia päiväkodin johtajia. Moni haastateltavista koki, että apua ei saa, sillä esimiestä ei tavoita.

Lehkonen (2009) kuvasi väitöskirjassa muutoksen johtamisen olennaiseksi johtajan ominaisuuksiksi innovatiivisten ideoiden luomista ja luovia ratkaisuja sekä sitä, että muutoksen johtaja motivoi henkilöstöä, tässä tapauksessa päiväkodin johtajia, kohti muutosta ja visiota. Tässä muutoksessa olisi ollut mahdollisuus luoda uusia visioita, mutta epävarmuus muutoksen sisällöstä

on asettanut rasitteensa ja ehkä haitannutkin kohti visiota kulkemista päiväkodin johtajilla. Mikä merkitys on päiväkodin johtajien esimiehellä muutosprosessissa ja siinä tukemisessa? Esimiehen rooli on muutoksessa suuri ja kuten tutkimusaineistostakin käy ilmi, niin päiväkodin johtajien esimiehiltä puuttuu varhaiskasvatuksen substanssiosaaminen.

Tämä tutkimus on toteutettu keskisuudessa suomalaisessa kaupungissa. Tutkimusta kuvasi tutkijan mielestä kuitenkin luottamus ja avoimuus. Tutkimuspaikkakunnalla oli tutkimuksen aloitushetkellä seitsemäntoista varhaiskasvatuskeskuksen johtajaa, joille lähetettiin tutkimuskysymykset sähköpostitse. Tutkimuseettisesti haastavaa oli turvata raportointivaiheessa tutkittavien anonymiteetti, sillä osalla varhaiskasvatuskeskusten johtajista oli sellainen työnkuva, että heidät olisi voinut haastatteluvastausten perusteella tunnistaa. Tämä asettikin tutkijalle haastetta ja tämän vuoksi myös osa haastatteluaineistosta jäi julkaisematta.

Tutkimuksen laadukkuuden takaamiseen on monia tapoja, mutta tässä tutkimuksessa oli tärkeintä haastattelurungon valmistelu ja tutkimuksen oikea-aikaisuus. Haastatteluaineiston luokitteluun tutkija loi oman kaavansa, jossa tutkimusaineisto eli haastatteluvastaukset pelkistettiin, jonka jälkeen se luokiteltiin ylä- ja pääluokkaan. Luokittelutapa oli koko tutkimusaineistolle sama. Huomioitavaa tässä on se, että haastattelun luotettavuus riippuu sen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.)

Tutkijan rooli jäi tässä tutkimuksessa taustalle, sillä tutkimushaastattelut tehtiin sähköpostin välityksellä, jolloin haastatteluajankohta oli avoin tutkittavan omalle valinnalle. Anonymiteetti korostui, sillä haastateltavien kokemusten tulkinta jäi tutkijan vastuulle kirjoitetun tekstin perusteella, samoin tutkimustulosten raportointi. (Syrjäläinen 1994, 102.)

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on Eskolan (1992) mielestä olennaista tiedon hankinta ja tutkimuksella saadun tiedon käyttö, sillä kysymys on luottamuksellisuudesta ja anonymiteetista. Tällä tavoin säännellään tutkijan, tutkittavien, yleisön ja yhteiskunnan toimintaa. Tutkijan perusvelvollisuuksiin kuuluu tuottaa luotettavaa tietoa maailmasta, ylläpitää tieteellistä julkisuutta, tutkijalla on myös velvollisuus kunnioittaa tutkittavien oikeuksia. (Eskola 1992, 6–13.)

Ihmistieteissä ollaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa eettisten kysymysten äärellä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19.) Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua ja uskottavuutta. Tutkijan eettinen sitoutuneisuus ohjaa alusta alkaen tutkijaa, se ei ole vain lista ohjaavia neuvoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Eettisesti kestävä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tavoittaa toisen ihmisen kokemus sellaisena kuin toinen ihminen sen kokee. Kokemusta koskevan tutkimuksen eettisyys edellyttää kokemusta tutkimuksesta ja sen säilyttämistä yksilökohtaisena (Perttula 1996, 97–98). Tässä tutkimuksessa ei tarkoituksena ollut yleistää, vaan kuvata tutkittavien kokemuksia juuri tässä muutoksessa, sen kontekstissa ja siitä selviytymisessä.

Olennaista tieteelliselle tutkimukselle ovat sen hyödyt ja haitat tutkittaville. Tutkittavien yksityisyyden turvaaminen sekä tutkimuksen luotettavuuden turvaaminen ovat ensisijaisen tärkeitä. Tietojen käsittelyä ohjaavia seikkoja on luottamuksellisuus sekä anonymiteetti. Henkilöllisyyden paljastumisen pitää olla mahdollisimman vaikeata, kaikki tunnistettavuus pitää poistaa, myös tiedot tutkittavasta eivät saa paljastua tutkimustiedoissa. Osallistuneet eivät saisi edes itse tunnistaa itseään (Perttula 1996, 85.) Tämän tutkimuksen tuloksissa johtajia ei luokiteltu uuden työnkuvan mukaan. Osassa johtajien sähköpostihaastatteluvastauksia asia tuli kuitenkin ilmi heidän itsensä kertomana, mutta ne pyrittiin kuitenkin poistamaan suorissa lainauksissa. Perusteena tälle tutkija käyttää sitä, että tällä tavalla turvattiin luotettavuus tutkittavalle ja se, että tutkimuksessa myös päiväkodin johtajan esimies säilyisi tunnistamattomana. Eettisyys on ollut ohjaava seikka ja nämä edellä mainitut seikat ovat määrittäneet tutkimuksen tekemistä.

Narratiivisen tutkimuksen eettisyys asettaa tutkijalla lisähaasteita. Narratiivisessa tutkimuksessa tulee esille usein hyvin henkilökohtaisia, jopa arkojakin asioita, jotka tutkijan on huomioitava. Moraalisten sääntöjen huomioiminen korostuu, kun jaetaan yksityisen elämän tapahtumia tieteellisessä tutkimuksessa. Tietoisuus eettisistä kysymyksistä on osa tutkijan ammattitaitoa. Tutkijan on oltava herkkä ja reagoitava tilanteisiin. Tutkimuksen eettisyyteen liittyy kysymyksiä, jotka liittyvät itse tutkijaan. Tässä tutkimuksessa nämä kysymykset liittyivät tutkijan motiiviin, jotka olivat aiheen ajankohtaisuus opintojen graduvaiheessa sekä aiheen mielenkiintoisuus. Tutkimussuhteisiin liittyvät tekijät liittyvät tutkijan ja tutkittavien intresseihin, jotka tässä tutkimuksessa liittyivät tutkittavien haluun tuoda julki oma mielipiteensä tutkittavasta aiheesta. Tutkijan ja tutkittavien suhteen kehittyminen on pitkä prosessi. Julkistamiseen ja julkaisemiseen liittyvät kysymykset ovat myös tärkeä seikka narratiivisen tutkimuksen eettisyyden kannalta. Tutkittavilla on oikeus päästä osalliseksi tutkimuksesta. (Syrjälä ym. 2006, 181–202.)

Päiväkodin johtajat vastasivat tässä tutkimuksessa kysymyksiin hyvin avoimesti, joten tutkija olettaa luoneensa haastattelukysymyksillä luotettavan kuvan tutkimuksesta ja sen tulosten luotettavasta ja eettisestä tulkinnasta sekä tutkimuksen julkaisemisesta. Tämän tutkimuksen tutkittaville lähetetään tutkimus sähköpostitse tutkimuksen ollessa julkinen sekä tutkimusluvan myöntäneelle kaupungin vastuuhenkilölle. Tutkimuksen tekijä on saanut pyynnön lähettää tutkimus myös tutkimuspaikkakunnan lasten ja nuorten lautakunnalle tiedoksi.

Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä voidaan puhua myös vakuuttavuudesta (Estola ym. 2006, 84.) Luotettavuuden tulee näkyä koko tutkimusprosessin ajan tutkimuskohteen valinnasta aina tutkimuksen raportointiin saakka. Luotettavuudesta puhuttaessa puhutaan myös tutkijan rehellisyydestä ja tutkimustiedon ehdollisuudesta. Yhteistyö korostuu ja se onkin luotettavuuden edellytys sekä tutkimuksen uskottavuus ja eettisyys. Luotettavuus on Husun (2002, 88) mukaan

prosessi, jonka avulla ihmiset vaativat ja arvioivat tulkintojen ja yleistysten luotettavuutta. Johtopäätösten luotettavuutta voidaan Ahosen (1994) mukaan kuvata siten, että onko tutkimusvastauksissa tarpeeksi aineksia muodostuviin merkityskategorioihin. Tämä voidaan taata sillä, että tutkimuksen raportoinnissa käytetään riittävästi lainauksia.

Narratiivinen näkökulma luotettavuuteen on periaatteiden sävyttämä. Historiallinen periaate, refleksiivisyyden periaate, dialektisuuden periaate, toimivuuden periaate sekä havahduttavuuden periaate määrittelevät sen olennaisen, jonka lukija näkee. Lukijan käsitys tutkimuksen luotettavuudesta muodostuu premisseistä ja johtopäätöksistä (Hilpelä 2002, 78; Rantala 2014, 132.)

Tutkimuksen reliabiliteettiä eli toistettavuutta on kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008; Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa oli kysymys yhdestä muutosprosessista ja luonteeltaan tutkimus oli tapaustutkimus. Tutkimusaineiston perusteella toinen tutkija voisi päästä kuitenkin samankaltaisiin tuloksiin, vaikka kysymys onkin tutkijan tulkinnasta. (Syrjäläinen 1994, 101.)

Tutkimuspaikkakunnan varhaiskasvatuksen johtamisen uusi malli on mielenkiintoinen ja valtakunnallisesti vielä ainoa laatuaan. Seurantatutkimus olisi mielenkiintoista tehdä, kun johtamisen malli on vakiintunut, sillä tämä tutkimus kuvaa vain pientä alkumatkaa uuteen johtajuuteen jaetun parijohtamisen mallilla. Olisi mielenkiintoista saada vastaus maaliskuun 2014 kysymykseen: *”Miten muutos olisi onnistunut paremmin? Onko uhka osoittautunut mahdollisuudeksi? Mitä lisäarvoa koet muutoksen tuoneen ... varhaiskasvatukselle?*, kun johtajat ovat työskennelleet noin vuoden uuden työnkuvansa parissa. Tämä tutkimus kuvasi kuitenkin vain tutkimuspaikkakunnan parijohtamisen mallin alkua muutosprosessissa.

# LÄHTEET

- Aho, I. 2011. Mikä tekee opettajasta selviytyjän? Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1470.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113-160
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere. Tampereen Yliopisto.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1>. Luettu 06.05.2014
- Arikoski, J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Johtamistaidon Opisto/Työterveyslaitos
- Bruner, J. 1991. The Narrative Construction of Reality. Critical Inquiry, 18, 1-21.
- Bruner, J. 2004. Life as Narrative. Social Research, 71, 691-710.
- Ciulla, J. 2008. Leadership studies and "the fusion horizons". The Leadership Quarterly 19, 393-395.
- Cohen, L. & Mannion, L. 1995. Research Methods on Education. 4. Edition. London: Routledge.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early childhood professionals: Leading today and tomorrow. Sydney : MacLennan + Petty. 2003. Repr.2005.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, J. 1992. Kasvatustieteellisen tutkimuksen tiedonhankinnan eettisiä kysymyksiä. Kasvatus 23 (1), 6-13. Luettu 6.2.2015.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kahdeksas painos. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) 2006. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>. Luettu 24.6.2014.

- Harris, A. 2013. Distributed leadership: Friend or Foe? *Educational Management Administration & Leadership* 2013 Vol 41(5): 545–554.
- Hayden, J. 1996. *Management of Early Childhood Services: An Australian Perspective*. Sydney: Social Science Press.
- Heikkinen, H. L. T. 2002 Narratiivisuus – ei yksi vaan monta tarinaa. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & L. Syrjälä (toim. ) *Minussa elää monta tarinaa*. Vantaa: Kansanvalistusseura, 184–196.
- Hilpelä, J. 2002. Kasvatuksen tutkijan vastuu. *Kasvatus* 33 (1) 74–84. Luettu 6.2.2015.
- Hujala, E. & Heikka, J. & Fonsen, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Tampere: Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.
- Hujala, E.; Heikka, J. & Halttunen, L. 2012: Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala, & L. Turja, 2012. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 287–299.
- Hujala, E. 2013: Contextually Defined Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (eds). 2013. *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Husu, J. 2002. Representing the practice of teachers pedagogical knowing. *Research in Educational Sciences* 9. Helsinki: Finnish Educational Research Association.
- Hänninen, V. 1999. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Hänninen, V. 2004. A Model of Narrative Circulation. *Narrative Inquiry* 14 (1), 69–85.
- Jorde-Bloom.1997. Administrative leadership. Commentary. Teoksessa S.L. kagan & T.B. Bowman (toim.) *Leadership in early care and education*. Washington: NAEYC. 34–37.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/2005.
- Juuti, P. 2006a. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti, (toim.). 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 13–29.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: PS-kustannus.
- Karila, K. 2008. Jääkö korkea ammatillinen osaaminen suomalaisen varhaiskasvatusjärjestelmän toteutumattomaksi unelmaksi. Teoksessa *Varhaiskasvatus 2000-luvulla? Varhaiskasvatuspalvelut ja henkilöstön osaamisvaatimukset*. OAJ. Forssan kirjapaino, 10–13.
- Kalimo, R. 1987. *Stressi ja sen voittaminen*. Porvoo: WSOY.
- Lehkonen, H. 2009. Mikä tekee rehtorista selviytyjän? Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1454.
- Leppänen, A. 1997. Työ muutos ja työntekijä – stressi, kiire vai oppimismahdollisuus? Teoksessa P. Sallila & al. 1997. *Työn muutos ja oppiminen*. Helsinki: Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen ABC*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.  
<https://arkki.ramk.fi/RAMK>

Luomala, A. 2007. *Muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen*.

Luomala, A. 2008a. Kunnan henkilöstö muutoksen poluilla. [www.uta.fi/synergos](http://www.uta.fi/synergos).

Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu – kuka käskää?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1, 396s.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Kolmas uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Kolmas laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Niiniluoto, I. 1992. *Informaatio, tieto ja yhteiskunta*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Palvelutuotannon toimintasääntö/2013.

Perttula, J. 1996. Ihmistieteiden tiedonmuodostus ja tutkimusetiikka. Teoksessa A. Palmroth & I. Nurmi (toim.) *Alttiiksi asettumisen etiikka. Laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta, 83–108.

Rantala, K. 2014. *Narratiivisuus musiikkikasvatuksessa. Tapaustutkimus musiikkileikkikoulupedagogiikasta*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis: 1913

Raunio, K. 1999. *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tampere: Gaudeamus/ Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

Saarelma-Thiel, T. 1994. *Kriisistä ylös. Työpaikan valmius ja selviytyminen*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sergiovanni, T. 1984. Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership* (February), 5 – 13.

Stake, R.E. 2000. Case Studies. Teoksessa NK Denzin & YS Lincoln (eds.) .2000. *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. 236-247.

Spillane, J.P. & Campurn, E. 2006. *The Practice of Leading and Managing: The Distribution of Responsibility for Leadership and Management in the Schoolhouse*.

[http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications\\_files/Spillane,%20Camburn.%20The%20Practice%20of%20Leading%20and%20Managing,%20The%20Distribution%20of%20](http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications_files/Spillane,%20Camburn.%20The%20Practice%20of%20Leading%20and%20Managing,%20The%20Distribution%20of%20)

Luettu 24.6.2014.

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa L. Syrjälä, S.

Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy. 10-66.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. & Kaunisto, S-L. 2006. Kertomuksen tutkijan eettisiä haasteita. Teoksessa J., Hallamaa, V., Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yin, RK. 1983. Case Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods series vol 5. London: Sage.



# LIITTEET

## Liite 1(3)

### Tutkimuskysymykset kuukausittain

#### Lokakuu 2013

Miltä muutokset tuntuvat nyt?

#### Marraskuu 2013

Millainen on henkilökohtainen tapasi suhtautua muutokseen, ”keino mennä eteenpäin”? Mikä on nyt pinnalla muutoksen suhteen?

#### Joulukuu 2013

Miten suunnittelet tulevaa työtäsi johtajana?

#### Tammikuu 2014

Miten koet selviytyneesi muutoksesta? Minkälaisia haasteita olet kohdannut uudessa työssäsi?

#### Helmikuu 2014

Miten olet itse vaikuttanut selviytymiseesi muutosprosessissa?

#### Maaliskuu 2014

Miten muutos olisi onnistunut paremmin? Onko uhka osoittautunut mahdollisuudeksi? Mitä lisäarvoa koet muutoksen tuoneen ... varhaiskasvatukselle?

## Esimerkki sähköpostitse saapuneesta haastatteluvastauksesta

Ohessa vastaukseni:

Lokakuun kysymys: **Miltä muutokset tuntuvat juuri nyt?**

- Kun oma tuleva nimikkeeni on selvinnyt, tuntuu muutos siltä osin erittäin hyvältä. Minulla on tunne, että jatkossa voin keskittää työpanokseni siihen, mikä mielestäni on päiväkodinjohtajan työssä keskeisintä, pedagogiseen johtamiseen ja asiakasprosesseihin.
- on ihanaa tietää, että päiviäni / kalenteriani/ suunnitelmiani eivät jatkuvasti ”muuta ja keskeytä” kaikki yllättävät asiat kuten esim. sijaisten hankkiminen.
- toisaalta olen kovin hämmentynyt ja mielessäni pyörii monenlaisia kysymyksiä; mikä on tuleva työnkuvani?, Riitänkö?, Osaanko? Miten luopua Hallintoon ja talouteen liittyvistä tehtävistä?, mm.
- olen iloinen, että saan jatkaa oman nykyisen työyhteisöni kanssa työskentelyä
- ehkä suuremman kuvan ( = koko organisaation muutos) ei ole edes hahmottunut, mutta juuri nyt en ole siitä edes kovin kiinnostunut. Keskeistä on, että oma työ on selvillä
- paljon tapahtuu samanaikaisesti, tuntuu että liikkeellä on paljon keskeneräisiä asioita
- perustunne on kuitenkin luottamus siihen, että hyvä tästä tulee ja olen helpottunut siitä, että oma työtaakkani tulee helpottumaan

## **Kuviot ja taulukot**

**Kuvio 1.** Johtajuuden kompetenssihierarkia (Akselin 2013, mukaillen Sergiovanni 1984, Hayden 1986; Jorde-Bloom 1997; Ebbeck & Waniganayake 2003)

**Taulukko 1.** Tutkimuksen aikataulu ja haastattelukysymykset ennen muutosta

**Taulukko 2.** Tutkimuksen aikataulu ja haastattelukysymykset muutoksen jälkeen

**Taulukko 3.** Esimerkki aineiston luokittelusta lokakuusta joulukuuhun 2013

**Taulukko 4.** Päiväkodin johtajien vastaukset luokiteltuna kuukausittain

**Taulukko 5.** Päiväkodin johtajien kokemukset muutosprosessista kuukausittain